

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO ESCOLA  
PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS -  
EPPEN**

**FELIPE FERREIRA DOS SANTOS**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DA EFEX, CONSULTORIA EM GESTÃO  
COM FOCO EM PEQUENOS NEGÓCIOS.**

**Osasco**

**2021**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO ESCOLA  
PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS -  
EPPEN**

**FELIPE FERREIRA DOS SANTOS**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DA EFEX, CONSULTORIA EM GESTÃO  
COM FOCO EM PEQUENOS NEGÓCIOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola Paulista de Política, Economia e Negócios  
– EPPEN da Universidade Federal de São Paulo  
como requisito para obtenção do título de Bacharel  
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Gomes dos Santos

**Osasco**

**2021**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Unifesp Osasco  
e Departamento de Tecnologia da Informação Unifesp Osasco,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S237a SANTOS, Felipe Ferreira dos  
Análise da viabilidade da Efex, consultoria em gestão com  
foco em pequenos negócios / Felipe Ferreira dos Santos. - 2021.  
74 f. :il.

Trabalho de conclusão de curso (Administração) -  
Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política,  
Economia e Negócios, Osasco, 2021.

Orientador: Emerson Gomes dos Santos.

1. Plano de negócio. 2. Consultoria. 3. Gestão. 4.  
Empreendedorismo. I. Santos, Emerson Gomes dos, II. TCC -  
Unifesp/EPPEN. III. Título.

CDD: 658



Ministério da Educação  
Universidade Federal de São  
Paulo *Campus Osasco*



**ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - EPPEN**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**FELIPE FERREIRA DOS SANTOS**

### **ANÁLISE DA VIABILIDADE DA EFEX, CONSULTORIA EM GESTÃO COM FOCO EM PEQUENOS NEGÓCIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Administração da  
Escola Paulista de Política, Economia e  
Negócios – EPPEN da Universidade Federal  
de São Paulo – Unifesp como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

**Data da aprovação**

19/02/2021

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Emerson Gomes dos Santos (Orientador)  
Universidade Federal de São Paulo

---

Prof. Dr. Samir Sayed (Examinador)  
Universidade Federal de São Paulo

## **Resumo e palavras-chave**

O presente estudo caracteriza-se como um Plano de Negócios cujo objetivo geral foi desenhar o modelo de negócios de um empreendimento denominado Efex Consultoria, que atuará como uma consultoria em gestão empresarial, focada em micro e pequenas empresas, oferecendo soluções em planejamento do nível estratégico ao operacional. Para tanto, foram realizadas fundamentação teórica, análise de mercado, plano de marketing, planejamento operacional e análise de viabilidade econômico-financeira. A oportunidade de negócio se mostrou promissora, sobretudo em função das tendências de mercado e das características do empreendedor brasileiro. No que concerne aos resultados, o empreendimento pôde ser considerado viável, obtendo uma estimativa de taxa interna de retorno de 33,9% a.a.

Palavras-chave: Plano de Negócio. Consultoria. Gestão. Empreendedorismo.

## **Abstract and keywords**

The present study is characterized as a Business Plan whose general objective was to design the business model of an enterprise called Efix Consultoria, which will act as a business management consultancy, focused on small companies, offering business solutions from the strategic to the operational level. To this end, theoretical foundations, market analysis, brand planning, operational planning and financial feasibility analysis were carried out. The business opportunity proved to be promising, mainly due to market trends and the characteristics of the Brazilian entrepreneur. Regarding the results, the project could be considered viable, obtaining an estimate of the internal rate of return of 33,9% a year.

**Keywords:** Business Plan. Consultancy. Management. Entrepreneurship.

## ABREVIATURAS E SIGLAS

CEBRAE	Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
EJs	Empresas Júnior
EPP	Empresa de Pequeno Porte
EPPEN	Escola Paulista de Política, Economia e Negócios
GdE	Grande Empresa
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
MdE	Média Empresa
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
MEJ	Movimento Empresa Júnior
NIG	Necessidade de Investimento em Capital de Giro
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TD	Taxa de Desconto
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
TTE	Taxa Total de Empreendedorismo
VPL	Valor Presente Líquido
WACC	<i>Weighted Average Cost of Capital</i>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Mix de marketing	46
Figura 2 – Logotipo da Eflex Consultoria	51



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Taxas (em %) de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento	29
Gráfico 2 - Taxas (em %) de mortalidade de empresas por porte	36
Gráfico 3 - Taxas (em %) de mortalidade de empresas por setor	37
Gráfico 4 - Maiores dificuldades na gestão das empresas	40
Gráfico 5 - Ponto de equilíbrio	63
Gráfico 6 – Payback	65

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Intensidade da atividade empreendedora segundo estratos da população – Brasil – 2019	35
Quadro 2 - Agrupamento dos fatores determinantes para a sobrevivência das empresas	38
Quadro 3 – Análise dos concorrentes	45

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual da população segundo os “sonhos profissionais”	30
Tabela 2 - Principais fatores favoráveis para a abertura e manutenção de novos negócios segundo os especialistas entrevistados	30
Tabela 3 - Principais fatores limitantes para a abertura e manutenção de novos negócios segundo os especialistas entrevistados	31
Tabela 4 - Taxas específicas (em %) e estimativas de empreendedores iniciais e estabelecidos segundo as características sociodemográficas	33
Tabela 5 - Distribuição (em %) dos empreendedores iniciais e estabelecidos segundo o faturamento	34
Tabela 6 - Distribuição (em %) dos empreendedores iniciais e estabelecidos segundo o número de empregos gerados	34
Tabela 7 - Estimativa da carga horária para implementação dos serviços	49
Tabela 8 – Quadro de funcionários por ano	52
Tabela 9 – Custo dos funcionários	53
Tabela 10 – Custo da mão de obra por mês em cada ano	53
Tabela 11 – Capacidade produtiva mensal (em horas)	54
Tabela 12 – Capacidade produtiva anual (em horas)	54
Tabela 13 - Cálculo da carga horária média por projeto	55
Tabela 14 – Capacidade produtiva (em projetos)	55
Tabela 15 – Estimativa de gastos mensais em cada ano	56
Tabela 16 – Definição do preço base de venda	57
Tabela 17 – Tabela de preços dos serviços	57
Tabela 18 - Aproveitamento da capacidade produtiva	58
Tabela 19 - Projeção de faturamento realista	58
Tabela 20 - Projeção de faturamento otimista	59
Tabela 21 - Projeção de faturamento pessimista	60
Tabela 22 - Investimento inicial	61
Tabela 23 - Cálculo do prazo médio de recebimento	61
Tabela 24 - Cálculo da necessidade de investimento em capital de giro	62
Tabela 25 - Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)	64
Tabela 26 - Fluxo de caixa livre	66



## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1 Contextualização do setor	11
1.2 Justificativa	11
1.3 Objetivos	13
1.4 Estrutura do trabalho	14
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>15</b>
2.1 Empreendedorismo	15
2.2 Micro, pequenas empresas e MEI	16
2.3 Setor de consultorias de gestão	17
2.4 Plano de Negócio	18
<b>3. APRESENTAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO</b>	<b>27</b>
3.1 Sumário executivo	27
3.2 Análise de mercado	29
3.3 Plano de marketing	46
3.4 Dimensionamento das operações	52
3.5 Análise de viabilidade econômico-financeira	63
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>69</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

A Efex Consultoria será uma empresa prestadora de serviços de consultoria em gestão, com foco em micro e pequenas empresas. Atuará com uma dinâmica de projetos, realizando o planejamento e seus desdobramentos do nível estratégico ao operacional.

### **1.1 Contextualização do setor**

O serviço de consultoria pode ser caracterizado como um aconselhamento, no qual a empresa prestadora do serviço toma ações para potencializar a capacidade do cliente em atingir seus objetivos.

No mercado atual, globalizado, dinâmico e competitivo, o serviço de consultoria de gestão se apresenta como uma das formas das empresas se reinventarem, adotarem boas práticas e se adequarem às suas realidades de mercado. Mais segurança para a tomada de decisões, reestruturação do modelo de negócios e implementação de melhores ferramentas de trabalho estão entre os benefícios que uma empresa pode obter ao contratar um serviço de consultoria em gestão.

De acordo com Sebrae (2019), o Brasil destaca-se nos últimos anos pelo seu ímpeto empreendedor, viabilizado sobretudo pelas recentes mudanças na legislação, que auxiliou os empreendedores de empresas de pequeno porte a entrarem na legalidade. Este aumento do número de empresas em fase de maturação, representa um campo fértil para as atividades de consultoria de gestão.

Ao mesmo tempo, no Brasil, observamos que a figura do empreendedor, sobretudo o de empresas de pequeno porte, ainda por vezes não apresenta a qualificação para o exercício da função, o que leva a altas taxas de mortalidade ano após ano. Neste cenário, o mercado de consultoria em gestão mostra-se uma solução altamente promissora.

### **1.2 Justificativa**

A oportunidade de negócio se sustenta em três pilares: ímpeto empreendedor do brasileiro, alta taxa de mortalidade em empresas de pequeno porte e baixa qualificação acadêmica do empreendedor.

### **1.2.1 Ímpeto Empreendedor**

Dados do GEM (2019) mostram uma forte tendência de alta no ímpeto empreendedor do brasileiro nos últimos anos, alcançando em 2019 uma taxa total de empreendedorismo (TTE) de 38,7%, que é a segunda maior desde 2002, apenas 0,6% abaixo do topo histórico, em 2015.

Tal tendência sugere um potencial para o mercado de consultoria, não somente por conta dos novos entrantes do mercado, que passam pela fase de estruturação do negócio, mas também por conta das empresas estabelecidas, que terão que se reinventar para atuar em cenários cada vez mais competitivos.

### **1.2.2 Taxa de Mortalidade**

De acordo com dados do SEBRAE (2016) as taxas de mortalidade de empresas de pequeno porte (microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte) são significativamente maiores que aquelas com maior porte. Enquanto que para microempreendedores individuais a taxa é até quatro vezes maior que as empresas de médio e grande porte, para microempresas pode ser até quinze vezes maior e, apesar de oscilações durante os anos, em média as empresas de pequeno porte também apresentam um nível de mortalidade maior quando comparadas às de maior porte.

Percebe-se, portanto, a necessidade deste nicho de mercado em obter eficiência em gestão, não somente visando prosperar, mas até mesmo para garantir sua sobrevivência no mercado.

### **1.2.3 Capacitação dos empreendedores**

Dados do GEM (2019) mostram que nas empresas estabelecidas apenas 9,7% dos empreendedores possuem formação acadêmica superior e 57,5% não possuem sequer o ensino médio completo. Enquanto que em empresas não estabelecidas, apesar de níveis de escolaridade maiores, a quantidade de empreendedores com alguma formação superior ainda é apenas 15,6%.

A partir de tais números é possível presumir que o método de gestão de boa parte destas empresas é fundamentalmente empírico, estando alheios às boas práticas de gestão já amadurecidas no universo acadêmico. Não obstante a existência de cursos relacionados à gestão

fora do contexto acadêmico, que potencialmente ajudam o empreendedor, estes não necessariamente possuem rigor científico e, por terem uma abordagem demasiadamente pragmática, podem não ser suficientes para afastar o empreendedor do empirismo.

#### **1.2.4 Definição da oportunidade**

De modo sumário, o brasileiro possui um ímpeto empreendedor forte, que se fortalece mais a cada ano, no entanto uma parte expressiva dos empreendedores têm baixa qualificação formal para lidar com os desafios de gestão, o que pode prejudicar a sobrevivência do negócio a longo prazo e impactar as taxas de mortalidade, sobretudo para empresas de pequeno ou menor porte.

Uma consultoria em gestão, como a Efex Consultoria, se posiciona, portanto, em um mercado com potencial, e a difusão dos conhecimentos em gestão de seu fundador, adquiridos em um ambiente acadêmico de excelência, como a Escola Paulista de Política, Economia e Negócios (EPPEN), podem ser, assim, o fator determinante para o triunfo de diversos negócios.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Desenvolver um plano de negócios que verifique a viabilidade de uma empresa de consultoria em gestão focada em micro e pequenas empresas.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Delimitar as características do público alvo e dimensionar o tamanho do mercado.
- Realizar o plano de marketing e projeção de faturamento.
- Analisar a viabilidade econômico-financeira do negócio.



## 1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em 4 capítulos, sendo que o primeiro capítulo é a introdução do trabalho. Nele é possível encontrar os objetivos deste, a justificativa para seu concebimento, contextualização do setor de consultoria e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica, tomando diversos autores como referência, no escopo de empreendedorismo, consultoria, plano de negócios, plano financeiro e plano de marketing.

Inicia-se no terceiro capítulo a apresentação do plano de negócios, passando pelo sumário executivo, onde é apresentado a missão, visão, valores, a estrutura organizacional, forma jurídica, enquadramento tributário, fluxo de trabalho e capital social. Em seguida, na análise de mercado, são analisados os competidores, fornecedores e o perfil dos clientes. Os compostos do *mix* de marketing (produto, preço, praça e promoção) são analisados no plano de marketing, e em dimensionamento da operação, são apresentados a capacidade produtiva, definição do preço de vendas, projeção de vendas, necessidade de capital de giro e a fonte de recursos. Por último, na seção de análise da viabilidade financeira é apresentado a projeção de resultados financeiros, o custo médio ponderado de capital, o valor presente líquido e a taxa interna de retorno.

Por fim, no quarto capítulo, são apresentadas as considerações finais, avaliando o potencial e a viabilidade do negócio de forma integrada a todas as análises realizadas durante o trabalho.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste tópico, serão apresentados conceitos relevantes para a compreensão do tema em questão, são eles: empreendedorismo, consultoria de gestão e plano de negócio.

### **2.1 Empreendedorismo**

De acordo com Dolabela (2006), empreendedorismo não é um assunto recente ou modismo, este existe desde a primeira ação humana inovadora cuja intenção foi aprimorar algo.

Segundo Patrício e Candido (2016), a palavra inglesa *entrepreneurship* refere-se à atitude de alguém que pretende iniciar algo novo, com disposição para assumir os riscos para tal, utilizada para designar a atividade exercida por pessoas com perfil e comportamento empreendedor.

Biagio (2011) define o empreendedorismo como uma área do conhecimento, cujo propósito é idealizar empreendimentos com a finalidade de agregar valor ao um produto ou serviço já existente.

Para Hisrich et al. (2009) o processo de empreendedorismo trata-se da exposição a riscos financeiros, psíquicos e sociais, visando criar algo que gere valor e tenha alguma expectativa de retorno.

#### **2.1.1 Perfil empreendedor**

Birley e Muzyka (2000) definem o empreendedor como alguém orientado para realizações, com alto grau de persistência e imaginação que aprecia assumir responsabilidades e tem aversão ao trabalho mecânico e rotineiro.

Dolabela (2006) compreende que a figura do empreendedor não se limita a alguém que cria uma empresa, mas também por alguém que realiza intraempreendedorismo, ou seja, que mesmo não tendo criado a empresa, toma riscos e inova dentro dela.

Para Dornelas (2012) empreendedores são visionários, que fazem a diferença, sabem tomar decisões e explorar ao máximo as oportunidades, são independentes, determinados, dinâmicos, otimistas, apaixonados pelo que fazem e criam valor para a sociedade.

Segundo Degen (2008) são cinco as principais motivações do empreendedor: ascensão financeira; trabalhar com autonomia; possibilidade de trabalhar em favor de seus próprios

interesses; necessidade de autoafirmação/reconhecimento; e beneficiar não apenas a si, mas também à sociedade.

### **2.1.2 Empreendedorismo no Brasil**

De acordo com o GEM (2019), em 2019, no Brasil 38,7% dos brasileiros e brasileiras adultos (18 – 64 anos) eram empreendedores estabelecidos ou iniciais, que estavam iniciando um negócio ou tinham intenção de iniciá-lo em um futuro próximo, com aumento quase que contínuo desde 2002. Especialistas entendem que tal tendência de aumento no ímpeto empreendedor pode ser explicada por programas de incentivo e políticas governamentais implementadas nos últimos anos. No entanto, questões políticas e o contexto econômico, continuam sendo fatores que limitam o potencial do empreendedorismo, havendo, portanto, margem para melhora do cenário.

Ainda segundo GEM (2019), o sonho de possuir um negócio próprio para o brasileiro, de maneira geral, independente de já serem ou não empreendedores, é maior do que o de construir uma carreira em empresas, sejam elas privadas ou públicas.

### **2.2 Micro, pequenas empresas e MEI**

Foi constituída, em 2006, a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, a qual estabeleceu normas gerais relativas ao tratamento diferenciado para empresas deste nicho. Segundo SEBRAE (2018) a lei desempenha o papel de proteger e contribuir com o desenvolvimento e competitividade de micro e pequenas empresas, sendo a receita bruta o principal critério de diferenciação entre as categorias.

De acordo com Brasil (2006), considera-se MEI o empreendedor que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais), no caso da microempresa, igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e no caso de empresa de pequeno porte, superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.

Além da delimitação de categoria, a Lei Geral instituiu um regime tributário específico para os negócios de pequeno porte, com redução da carga de impostos e desburocratização dos processos de cálculo e recolhimento, chamado de Simples Nacional.

## 2.3 Setor de consultorias de gestão

A palavra consultoria veio do Latim, *consultare*, ou seja, “receber um conselho de”. Esse termo se originou da antiga Grécia, onde os sacerdotes eram os consultores da sociedade, pois sempre eram procurados em busca de conhecimento e para solucionar questões incompreendidas (SEBRAE, 2019)

O início do processo de formação das empresas de consultoria que se destacam no cenário atual remonta ao período que corresponde ao final do século XIX e início do século XX. Entre as décadas de 1850 e 1920, surgem as firmas que, posteriormente, por meio de fusões e aquisições, iriam consolidar-se como os polos dominantes do espaço de consultoria mundial (DONADONE et al., 2012).

Segundo Donadone et al. (2012) a primeira fase do desenvolvimento das consultorias se relaciona à expansão e aumento da complexidade de empresas industriais americanas, bem como os efeitos da depressão econômica após à quebra da bolsa no início do século XX. Tais acontecimentos traziam consigo inúmeras possibilidades para a atuação de engenheiros, advogados e contadores, como agentes externos detentores de um conhecimento específico, no auxílio da resolução dos problemas originários do processo de expansão das empresas (DONADONE et al., 2012).

A Segunda Guerra Mundial marca, também, uma importante fase na constituição do mercado de consultorias, momento no qual o Estado alavancou seu crescimento. Durante o conflito, em virtude do esforço de guerra, o governo norte-americano contratou, em grande número, consultores para reordenar as formas de gerenciamento das áreas militares, racionalizar a produção civil e dar suporte para a crescente expansão da administração federal (DONADONE et al., 2012).

É somente nos anos noventa, no entanto, que o setor de consultoria ganha exposição significativa na mídia, não somente pelo porte já robusto das empresas neste momento, mas também por manterem as taxas de crescimento. As receitas passaram de 22 bilhões em 1990 para mais de 100 bilhões de dólares dez anos depois e, entre as dez maiores empresas, é comum encontrarmos um contingente de empregados que supera 50.000 consultores e uma receita de 5 bilhões de dólares (DONADONE et al., 2012).

Segundo Curnow e Reuvid (2003), no final dos anos 90, o setor de consultoria de gestão alcançou a taxa de crescimento de 17% entre os anos de 1999 e 2000. Os principais fatores que explicam esse desempenho eram a tendência de terceirização (outsourcing), necessidade de ganho de eficiência com a competitividade originada com a globalização e processo de

privatização de empresas públicas europeias, que permitiu a expansão para outros países, como o Brasil.

### **2.3.1 Setor de consultoria de gestão no Brasil**

O Brasil representa um importante centro para as empresas de consultoria, comprovado pelo fato de que a maior parte das principais consultorias do mundo possuem escritórios aqui, muitos deles responsáveis não apenas pelo nosso país, mas também por toda a América do Sul (DONADONE et al., 2012).

Danadone et al. (2012) separa o setor de consultoria no Brasil em três grandes polos: consultorias originárias de grandes firmas de auditoria (Big Four); as consultorias estratégicas; e as relacionadas às universidades (outras).

As consultorias originárias de firmas de auditoria e contabilidade são conhecidas por possuírem uma forma de atuação que se pode, por meio de uma metáfora, associar à “produção em massa”, ou seja, apresenta uma atuação “padrão” em grande escala e um contingente de funcionários que, em muitos casos, passam de 50.000 (DONADONE et al., 2012).

O outro subpolo é formado pelas empresas associadas ao lado “artesão” das grandes consultorias, que buscam diferenciar-se por meio de uma sobrevalorização do aspecto acadêmico (DONADONE et al., 2012). Estas consultorias, ainda de acordo com Donadone et al. (2012), são mais enxutas, possuem investimento próprio em pesquisas em gestão e dão preferência a pessoas com maior formação acadêmica.

Outro polo que merece destaque no campo de consultorias brasileiro é o que congrega agentes relacionados às universidades. Sua atuação se dá por meio de consultoria vinculada à instituição [...] A base para sua legitimidade encontra-se comumente relacionada na aplicação dos conhecimentos acadêmicos de seus professores-consultores (DONADONE et al., 2012).

## **2.4 Plano de Negócio**

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2013).

Segundo Biagio e Batocchio (2017) o plano de negócios delimita as possibilidades de atuação da empresa a partir da definição de sua proposta de valor, que propicia ao empreendedor

uma maior clareza quanto aos riscos e oportunidades do negócio, servindo como um facilitador na tomada de decisões. Ainda segundo os autores, ao contrário do que muitos pensam, o plano de negócio não somente pode como deve ser feito por pequenas empresas, dado que estas dispõem de menos recursos para se recuperar de eventuais erros.

A despeito de possuir como públicos-alvo fornecedores, distribuidores, investidores, sócios e empregados, segundo Dolabela (2006) o principal beneficiado com o Plano de Negócios é o próprio empreendedor, pois o faz compreender com profundidade seu negócio, diminuindo seu risco e auxiliando-o na sua tomada de decisões, podendo ser, inclusive de não abrir o negócio. A seguir descreve-se as partes de um plano de negócio: Sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, dimensionamento das operações e análise de viabilidade econômico-financeira.

#### **2.4.1 Sumário executivo**

O sumário executivo é um resumo do plano de negócio. Não se trata de uma introdução ou justificativa e, sim, de um sumário contendo seus pontos mais importantes (SEBRAE, 2013).

Nele irá constar: resumo dos principais pontos do plano de negócio; dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições; dados do empreendimento; missão da empresa; setores de atividades; forma jurídica; enquadramento tributário; capital social; fontes de recursos (SEBRAE, 2013).

Segundo Salim e Silva (2009), o Sumário Executivo deve ser o último capítulo a ser desenvolvido no Plano de Negócios, justamente porque deve apresentar de forma sucinta a proposta apresentada em todo o plano. Além disso, o autor chama a atenção para que este seja apresentado ao leitor no início do plano, com o intuito de antecipar o assunto em questão, bem como instigar o leitor a lê-lo na íntegra.

#### **2.4.2 Análise de mercado**

De acordo com Dornelas (2012) a análise de mercado é um componentes do plano de negócios diretamente relacionado ao plano de marketing da empresa. Ela apresenta o entendimento do escopo de atuação da empresa, bem como a identificação de seus potenciais clientes, fornecedores e concorrentes.

O segmento de mercado é definido a partir das características do produto, estilo de vida do consumidor (idade, sexo, renda, profissão, família, personalidade etc.) e outros fatores que

afetam de uma maneira direta o consumo do produto, como localização geográfica por exemplo (DORNELAS, 2012).

Ainda segundo Dornelas (2012) o mercado-alvo não é aquele que se deseja ter, mas sim aquele cujo produto ou serviço em questão esteja alinhado às necessidades e limitações do consumidor. Portanto, para obter este nível de compreensão, faz-se necessário ter um conhecimento não somente quantitativo, mas também qualitativo deste mercado.

A análise de ambiente, além de ser o primeiro passo do Plano de Marketing, resume todas as informações pertinentes à empresa [...] Essa análise é muito importante, pois ela determinará os caminhos do Plano de Marketing e as importantes decisões para o sucesso do seu negócio (SEBRAE, 2013)

#### **2.4.2.1 Estudo do cliente**

De acordo com SEBRAE (2013) esta é uma das etapas mais importantes do plano de negócios, dado que sem demanda não há negócio. Portanto, conhecer o cliente, bem como suas motivações se faz fundamental.

Para tal, ainda de acordo com SEBRAE (2013), faz-se necessário realizar quatro etapas: identificar as características dos clientes, compreender onde estão localizados, observar seus comportamentos e interesses e entender sua motivação de compra.

#### **2.4.2.2 Fornecedores**

Para Sebrae (2013) os fornecedores compreendem todas as empresas que fornecem algum tipo de material para que outras empresas possam produzir e vender aos consumidores. Itens como: equipamentos, matérias-primas, ferramentas, móveis, utensílios e serviços, são comumente analisados nesta etapa. Deve-se comparar características tais como preço, qualidade, entrega e forma de pagamento.

Birley e Muzyka (2000) ressalta que o empreendedor, no início de seu negócio, possui pouco poder de barganha para fazer negociações e pode demorar um pouco para tê-lo. Ter bons relacionamentos com os fornecedores é importante para propiciar boas negociações.

### **2.4.2.3 Estudo dos competidores**

Concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade que você e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes (SEBRAE, 2013). Dornelas (2012) entende que é imprescindível, para qualquer empreendedor que deseja ser competitivo, conhecer bem a concorrência, de modo a viabilizar a construção de um plano de marketing e compreender o custo de oportunidade do mercado.

Segundo SEBRAE (2013) é possível aprender muito observando a atuação da concorrência. Para uma boa análise faz-se necessário avaliar a qualidade dos produtos/serviços, os preços cobrados, a localização, bem como as garantias oferecidas.

Para Dornelas (2012) a análise dos concorrentes de uma empresa não deve se limitar apenas à concorrência direta, devem ser considerados, também, os concorrentes indiretos, ou seja, aqueles que mesmo não tendo produtos similares, de algum modo acabam atendendo a necessidade de seus clientes, podendo em algum momento convertê-los.

### **2.4.3 Plano de Marketing**

De acordo com Polizei (2010) o plano de marketing é uma etapa muito importante na construção do plano de negócio de uma empresa, pois auxilia na avaliação dos pontos fortes e fracos da implementação do modelo de negócio.

Dolabela (2006) entende o Plano de Marketing com uma análise estratégica dos compostos do *mix* de marketing de uma empresa, tendo como função ser um guia para o processo de tomada de decisão dentro do escopo de marketing, esclarecendo onde a empresa está e onde pretende chegar.

O *mix* de marketing é composto por quatro variáveis (produto, preço, praça e promoção), é de suma importância que estas variáveis sejam geridas de forma a atender as necessidades de seus clientes e gerar lucro (DOLABELA, 2006).

O Plano de Marketing é uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se às suas constantes mudanças e identificando tendências. Por meio dele você pode definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir competitividade (SEBRAE, 2013).

Segundo Dolabela (2006) o objetivo do Plano de Marketing é elaborar uma estratégia de penetração em um determinado mercado, a partir do desdobramento de oportunidades previamente identificadas, avaliando as hipóteses, ideias e conclusões de forma lógica.



#### **2.4.3.1 Produto**

Para Kotler et al. (1999) produto é algo que possa ser oferecido a um mercado para aquisição, uso ou consumo com a finalidade de atender os desejos ou necessidades do usuário, podendo ser objetos, serviços, lugares ou até mesmo ideias.

Um produto é o bem que é ofertado numa transação comercial e deve dispor de características essenciais às necessidades do consumidor. Para que os produtos possam ser mais atrativos, mais competitivos e encantar mais o cliente, muitos deles são ofertados com benefícios extras, como garantia, entrega gratuita, instalação gratuita, embalagens diferenciadas, etc. (SEBRAE, 2013).

Segundo SEBRAE (2013) um produto tem um ciclo de vida que atravessa, geralmente, quatro estágios: germinação, crescimento, maturidade e declínio. As estratégias de marketing devem variar em função do estágio do produto.

#### **2.4.3.2 Preço**

Preço é o que o consumidor está disposto a pagar pelo que você irá oferecer. A determinação do preço deve considerar os custos do produto ou serviço e ainda proporcionar o retorno desejado (SEBRAE, 2013).

Segundo Casarotto Filho (2002), a determinação do preço de venda é determinante para o sucesso do negócio, pois as receitas dependerão diretamente deste fator.

Dolabela (2006) entende que a definição do preço de venda deve levar em consideração não somente o quanto os clientes estão dispostos a pagar, mas também o preço praticado pelos concorrentes e a estrutura de custos do modelo de negócio, sendo a definição da margem de lucro desejada, então, um fator importante para sua construção.

De acordo com SEBRAE (2013) o preço é uma ferramenta estratégica que pode determinar o posicionamento do produto, redirecionar o público alvo e pode, inclusive, ser uma forma de se adaptar às contingências. Além disso, entende que, após compreender o quanto o consumidor está disposto a pagar, é importante avaliar se o preço estipulado é adequado àquele vigente no mercado.

### **2.4.3.3 Promoção**

Dolabela (2006) define a promoção como medidas para persuadir pessoas a comprar determinado produto ou serviço, podendo se manifestar de seis formas: propaganda, divulgação, venda pessoal, promoção de vendas, merchandising e mala-direta.

Kotler e Keller (2012) definem a promoção como um conjunto de ferramentas de incentivo, cuja função é estimular no consumidor um ímpeto de compra de produtos ou serviços, de forma a alavancar vendas. Entendem que os objetivos da promoção devem derivar dos objetivos da estratégia de marketing, podendo ser desde um objetivo de aumento no *awareness* da marca até conversão de clientes de marcas concorrentes.

### **2.4.3.4 Praça**

Praça diz respeito a como será a operacionalização do seu negócio, ou seja, como o produto será colocado à disposição do seu cliente. A localização e estrutura adequadas, canais de distribuição de seu produto ou serviço, relação com fornecedores serão determinantes para levar ao cliente o que ele necessita. O tipo do negócio determinará todos os aspectos relevantes a esse elemento (SEBRAE, 2013).

Para Dolabela (2006) a distribuição diz respeito a qualquer atividade relacionada à transferência do produto do fabricante para o consumidor utilizando canais de distribuição, sendo que, a escolha deste canal, depende da natureza do produto e o modelo de negócio.

De acordo com SEBRAE (2013) a localização é um fator fundamental para o sucesso do negócio e que a escolha deste deve estar diretamente relacionada ao ramo de atividades da companhia.

## **2.4.4 Dimensionamento das operações**

### **2.4.4.1 Projeção de volume de vendas**

Para Dolabela (2006) a primeira etapa para a projeção de vendas é determinar o preço de vendas do produto e este, por sua vez, deve considerar a percepção de valor a partir da perspectiva dos *stakeholders*, como concorrentes, revendedores varejistas e, principalmente, o consumidor final.

Dolabela (2006) complementa que os custos de produção também devem ser levados em consideração para a construção do preço de venda, no entanto estes são mais úteis, principalmente, para avaliar a viabilidade do modelo de negócio.

#### **2.4.4.2 Custos fixos e variáveis**

De acordo com Dolabela (2006) os custos fixos são valores monetários relacionados à manutenção do negócio que não possuem proporcionalidade direta com o nível de produção, enquanto que os custos variáveis são valores monetários que possuem proporcionalidade direta com o nível de produção, ou seja, quanto maior o nível de produção, maior o custo variável.

#### **2.4.4.3 Investimentos fixos**

Segundo Dolabela (2006) os investimentos fixos podem se traduzir em diversos tipos de gastos, como compra de maquinário, ferramentas, imóveis, veículos, mobílias, dispositivos eletrônicos etc. Constituindo o patrimônio da empresa e podendo, inclusive, ser convertido em dinheiro.

#### **2.4.5 Plano Financeiro**

O plano financeiro dentro de um plano de negócios, desempenha o papel de demonstrar um conjunto de projeções, as quais possam refletir a maneira que a empresa estará atuando em seu futuro em termos financeiros. Quando este processo é bem elaborado e bem fundamentado, será transmitido uma imagem futura de estabilidade e possíveis ganhos de crédito. Isto faz com o que negócio se torne muito mais atraente (BIAGIO e BATOCCHIO, 2017).

##### **2.4.5.1 Margem de contribuição**

Segundo Dolabela (2006) a margem de contribuição é a diferença entre a receita e custo do produto vendido, sendo, portanto, o valor que resta à empresa após a venda. É útil para medir o quanto o produto contribui para pagar os custos fixos do negócio.

#### **2.4.5.2 Ponto de equilíbrio**

Dolabela (2006) define o ponto de equilíbrio como a quantidade exata de faturamento necessário para cobrir os custos do negócio, cenário no qual obtém-se lucro operacional igual a zero.

#### **2.4.5.3 Projeção de resultados**

De acordo com Dornelas (2012) a demonstração do resultado de uma empresa é o cálculo do resultado operacional, considerando as receitas e despesas da mesma em um período específico.

#### **2.4.5.4 Fluxo de caixa**

Dolabela (2006) define o fluxo de caixa como o controle das entradas e saída de recursos financeiros no caixa da empresa, devendo ser analisado para ajustar a ciclo de conversão de caixa da mesma.

#### **2.4.5.5 VPL**

Segundo Grando (2012), para calcular o Valor Presente Líquido (VPL) é necessário realizar uma estimativa do investimento inicial, do fluxo de caixa livre em um número  $n$  de períodos e trazer a valor presente utilizando uma taxa de desconto equivalente à taxa mínima de atratividade (TMA).

Ainda de acordo com Grando (2012) um VPL igual a zero indica que o investimento atingirá a remuneração exigida pelos empreendedores e investidores. Um VPL maior do que zero demonstra que a oportunidade de investir no negócio é mais interessante que o valor esperado. Enquanto que um VPL menor do que zero indica que o investimento não atingirá a remuneração exigida e é, portanto, aconselhável que o empreendedor não realize o investimento no negócio.

#### **2.4.5.6 TIR**

Segundo Dolabela (2006), a taxa interna de retorno (TIR) calcula a rentabilidade do fluxo de caixa, sendo útil para realizar análises de viabilidade e atratividade do investimento.

Grando (2012) afirma que a TIR deriva da mesma equação utilizada para calcular o valor presente líquido (VPL) e que para obtê-la deve-se igualar o VPL a zero ( $VPL = 0$ ) e, desta forma, a taxa resultante será a TIR.

#### **2.4.5.7 Payback**

De acordo com Dolabela (2006) a análise de *payback* é uma forma de avaliar investimentos propostos, possibilitando estimar o momento exato para a empresa recuperar o valor inicial investido.

### **3.APRESENTAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO**

#### **3.1 Sumário executivo**

A Efex Consultoria será uma empresa de capital fechado, prestadora de serviços, baseada na cidade de Osasco/SP, especializada em soluções de gestão para micro e pequenas empresas. A companhia atenderá seus clientes atuando com uma dinâmica de projetos, implementando soluções do nível estratégico ao operacional. Os serviços oferecidos estão discriminados na seção Plano de Marketing.

##### **3.1.1 Oportunidade**

A oportunidade do negócio deriva da evidenciação do crescimento do ímpeto empreendedor do brasileiro nos últimos anos, da expressiva taxa de mortalidade das empresas no Brasil e do perfil do empreendedor das empresas de pequeno porte, que majoritariamente não possuem formação acadêmica superior. Tais tópicos são explorados na seção Análise de Mercado.

##### **3.1.2 Missão, Visão e Valores**

- Missão: Empoderar o pequeno empreendedor
- Visão: Ser referência nacional de consultoria em gestão para pequenas e médias empresas.
- Valores: atitude de dono, obstinação por resultado, simplicidade e integridade.

##### **3.1.3 Estrutura organizacional**

A operação iniciará apenas com o próprio fundador, Felipe Ferreira dos Santos, que atuará, não somente com as atividades-fim do negócio, ou seja, a prestação do serviço de consultoria, mas também com as atividades-meio, que viabilizam toda a operação, como marketing, comercial, financeiro etc. A expansão da estrutura organizacional é planejada para iniciar a partir do segundo ano de atuação.

Felipe Ferreira é estudante do último semestre do curso de administração da Escola Paulista de Política, Economia e Negócios (EPPEN), e possui experiência nas áreas de *Supply Chain*, Marketing e Comercial, atuando em posições de planejamento de demanda, planejamento estratégico e planejamento comercial.

### **3.1.4 Forma Jurídica e enquadramento tributário**

A forma jurídica inicial a ser adotada será Microempreendedor Individual (MEI), com planos de alteração para microempreendedor (ME) no segundo ano de atuação, em função da projeção de faturamento da companhia. Em ambas formas jurídicas a empresa optará pelo Simples Nacional, se enquadrando no anexo III, de acordo com o cálculo do fator R, uma vez que terá massa salarial acima de 28% da receita bruta.

### **3.1.5 Fluxo de trabalho**

Todo o processo inicia-se com a prospecção de clientes, de modo a estabelecer os primeiros contatos com a consultoria. Nesta fase, será apresentado o portfólio de serviços e será feito um *briefing* de modo a delimitar o escopo do potencial projeto para atender as necessidades do cliente, assim como potenciais limitações, estimativa de prazos, metodologias que serão utilizadas e alinhamento das expectativas de entregas.

Uma vez que o negócio tenha sido fechado, iniciará a fase de diagnóstico. Nesta etapa a consultoria irá analisar todos os processos relacionados ao pacote contratado, identificando oportunidades de melhoria.

Em seguida, inicia-se o planejamento da estratégia, quando se determinará o conjunto de ações que serão realizadas para alcançar as melhorias na empresa, bem como o cronograma das entregas e priorização das atividades.

Assim que o plano estiver consolidado, inicia-se o momento de colocá-lo em prática. A consultoria acompanhará a implementação das atividades, utilizando ferramentas e metodologias validadas, é o momento também de identificar potenciais pontos de revisão na estratégia, em função de novas informações e restrições da aplicação prática.

Por fim, será feita a auditoria dos processos, onde o consultor irá apresentar as melhorias resultantes dos novos métodos e os pontos que ainda necessitam de melhorias. Diante desta auditoria, o cliente pode tomar a decisão de estabelecer novos contratos.

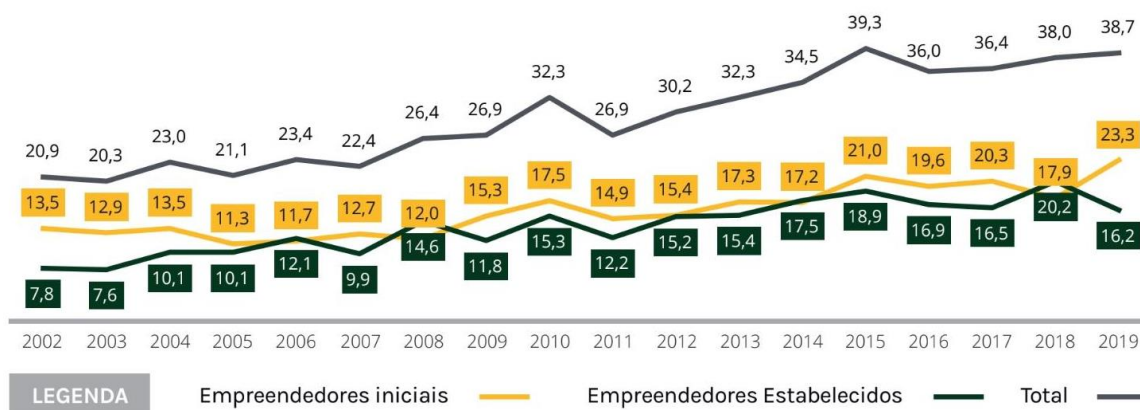
### 3.1.6 Capital social e fonte de recursos

Para cobrir os custos e a necessidade de capital de giro do primeiro ano de atuação, o investimento inicial será de R\$27.750,56 e será integralmente financiado pelo próprio empreendedor.

### 3.2 Análise de mercado

Por se tratar de consultoria de gestão empresarial, umas das informações quantitativas mais importantes para compreender o mercado, é a taxa de empreendedorismo do país. De acordo com GEM (2019), em 2019, no Brasil, a taxa total de empreendedorismo (TTE) foi de 38,7%, como pode ser observado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Taxas (em %) de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento



Fonte: GEM Brasil 2019

Os dados dizem respeito a brasileiros e brasileiras adultos (18 – 64 anos) que eram empreendedores estabelecidos ou iniciais, que estavam iniciando um negócio, ou tinham intenção de iniciá-lo em um futuro próximo, o que em números absolutos representa aproximadamente 54 milhões de pessoas.

A tendência de alta no ímpeto empreendedor do brasileiro nos últimos anos indica um potencial para o mercado de consultoria empresarial, dado que é comum começarem com pequeno porte e que a fase inicial do empreendimento seja de estruturação. Dados do GEM (2019), mostram que o sonho de ter um negócio próprio para o brasileiro, de maneira geral, é



maior do que o sonho de fazer carreira em empresas, independentemente de já ser empreendedor ou não, como apresentado na tabela 1.

Tabela 1 - Percentual da população segundo os “sonhos profissionais”

Sonho	%			
	Empreendedores			Não Empreendedores
	Nascentes	Novos	Estabelecidos	
Fazer carreira numa empresa	22,6	16,5	9,8	28,8
Ter o próprio negócio	66,7	33,8	19,2	38,7
Carreira no serviço público	19,1	10,2	7,1	19,3

Fonte: GEM Brasil 2019

Ainda de acordo com o relatório do GEM (2019), especialistas entendem que tal fenômeno pode ser explicado por fatores populacionais, a abertura de mercado/internacionalização e a própria característica de criatividade e adaptação do brasileiro, como explicitado na tabela 2.

Tabela 2 - Principais fatores favoráveis para a abertura e manutenção de novos negócios segundo os especialistas entrevistados

Fatores	% dos especialistas
Capacidade Empreendedora	47,0
Abertura de Mercado e Internacionalização	33,3
Características da Força de Trabalho e Composição da População Percebida	31,8

Fonte: GEM Brasil 2019

A tabela 3, no entanto, apresenta a percepção dos especialistas quanto aos fatores limitantes para o desenvolvimento do empreendedorismo, são eles: falta de políticas governamentais (redução da burocracia e carga tributária), clima político-econômico (incertezas, custo de capital, corrupção) e falta de apoio financeiro (possibilidades de crédito e taxa de juros).

Tabela 3 - Principais fatores limitantes para a abertura e manutenção de novos negócios segundo os especialistas entrevistados

Fatores	% dos especialistas
Políticas Governamentais	47,8
Clima Econômico/ Contexto Político, Institucional e Social/ e Corrupção	43,3
Apoio Financeiro	34,3

Fonte: GEM Brasil 2019

Donadone et al. (2012) entende que o Brasil é mercado muito importante para o setor de consultoria, comprovado pelo fato de que as principais consultorias do mundo possuem escritórios no país.

Donadone et al. (2012) ainda explica que, além das grandes consultorias multinacionais existe também um segundo polo, composto pelas consultorias de capital nacional, que é mais fragmentado, por se tratar de empresas significativamente menores, no entanto vem oferecendo serviços competitivos, principalmente pelo fato de, por vezes, seus consultores levarem a expertise de grandes empresas que trabalharam anteriormente.

É possível afirmar que estas proliferaram nos últimos anos com um número crescente de ex-funcionários de empresas privatizadas ou multinacionais que perderam seus empregos devido às mudanças no ambiente competitivo ao longo dos anos 90 e que passaram a prestar serviços de consultoria, inclusive para seus antigos empregadores (Donadone et al., 2012).

A atuação destes consultores está centrada em conhecimentos específicos e em uma rede de relações resultante dos anos de emprego em determinado setor da economia. Embora predominem as pequenas empresas, existem algumas empresas de porte considerável e que competem diretamente com as consultorias multinacionais (Donadone, 2002).

Para gerar uma real percepção de valor nos clientes no setor de consultoria é necessário quebrar paradigmas, pois a demanda por este serviço é decorrente não somente da necessidade das empresas em criar diferenciais competitivos, mas também de realizar remodelagem para a própria sobrevivência do negócio.

### 3.2.1 Análise dos clientes

Segundo o SEBRAE (2020) no Brasil existem 19.228.025 empresas de atividade econômica mercantil com personalidade jurídica ativa, sendo que, somente no estado de São Paulo estão 5.890.371 e destas 82% são microempreendedores individuais (MEI),

microempresas (ME) ou empresas de pequeno porte (EPP), mostrando-se ser de fato um mercado com alto potencial para os serviços de consultoria.

A consultoria não terá, todavia, recursos para aproveitar todo o potencial desta macrorregião desde o início de sua operação. Por isso, a médio prazo o foco de atuação será na cidade de São Paulo, que ainda segundo SEBRAE (2020) possui 1.569.872 empresas de pequeno ou menor porte. Enquanto que, no curto prazo, por questões logísticas e de otimização de recursos, o enfoque será na cidade de Osasco, que possui 68.816 empresas de pequeno ou menor porte.

Por se tratar de empresas de pequeno porte, faz-se necessário compreender além das características do mercado e da empresa, também o perfil do empreendedor. Segundo GEM (2019) em empresas estabelecidas o sexo predominante é masculino e a faixa etária predominante é de 35 a 54 anos, enquanto que em empresas iniciais não há sexo predominante e a faixa etária predominante é de 25 a 44 anos.

Em termos de escolaridade identificou-se que a maior parte dos empreendimentos estabelecidos no Brasil contam com empresários com ensino médio incompleto, ao passo que em empreendimentos em fase inicial (com empresários com idade média menor) possuem um nível de escolaridade significativamente maior, com mais pessoas com ensino médio e superior completos.

Quanto à renda familiar dentre os empreendimentos iniciais, segundo GEM (2019), 56,7% têm pelo menos 3 salários mínimos e 60,5% dentre os empreendimentos estabelecidos.

Tabela 4 - Taxas específicas (em %) e estimativas de empreendedores iniciais e estabelecidos segundo as características sociodemográficas

Características sociodemográficas	Iniciais			Estabelecidos		
	TEA (23,3%)	Estimativa do número de empreendedores		TEE (16,2%)	Estimativa do número de empreendedores	
		Nº (em milhões)	Percentual		Nº (em milhões)	Percentual
<b>Sexo</b>						
Masculino	23,5	16,1	50,0	18,4	12,6	56,5
Feminino	23,1	16,1	50,0	13,9	9,7	43,5
<b>Total</b>		32,2	100,0	<b>Total</b>	22,3	100,0
<b>Faixa Etária</b>						
18 a 24 anos	24,3	6,2	19,3	7,2	1,8	8,2
25 a 34 anos	26,1	8,9	27,7	12,7	4,3	19,4
35 a 44 anos	26,7	8,7	27,1	18,2	5,9	26,5
45 a 54 anos	22,6	5,8	18,2	23,8	6,1	27,5
55 a 64 anos	12,4	2,5	7,7	20,5	4,1	18,4
<b>Total</b>		32,2	100,0	<b>Total</b>	22,3	100,0
<b>Escolaridade<sup>3</sup></b>						
Fundamental incompleto	18,4	5,5	17,2	23,2	7,0	31,3
Fundamental completo	23,3	6,8	21,0	20,2	5,9	26,2
Médio completo	24,4	14,9	46,2	12,0	7,3	32,7
Superior completo ou maior	27,6	5,0	15,6	12,1	2,2	9,7
<b>Total</b>		32,2	100,0	<b>Total</b>	22,3	100,0
<b>Renda Familiar</b>						
Até 1 salário mínimo	23,4	5,5	17,2	13,5	3,3	14,7
Mais de 1 até 2 salários mínimos	20,6	8,4	26,0	13,4	5,6	24,9
Mais de 2 até 3 salários mínimos	22,0	6,1	18,8	17,2	4,8	21,6
Mais de 3 até 6 salários mínimos	27,1	8,6	26,8	18,0	5,8	26,2
Mais de 6 salários mínimos	31,8	3,6	11,1	24,6	2,8	12,7
<b>Total</b>		32,2	100,0	<b>Total</b>	22,3	100,0

Fonte: GEM Brasil 2019

Do ponto de vista de faturamento, segundo GEM (2017) tanto os empreendedores estabelecidos quanto os iniciais faturam, majoritariamente, até R\$ 12.000,00 no ano. Porém, é perceptível uma distribuição mais favorável em faixas maiores de faturamento para empreendedores estabelecidos, como apresentado na tabela 5.

Tabela 5 - Distribuição (em %) dos empreendedores iniciais e estabelecidos segundo o faturamento

Faixas de faturamento	% de empreendedores	
	Iniciais	Estabelecidos
Não informaram faturamento	0,7	3,8
Ainda não faturou nada	21,9	0,0
Até R\$ 12.000,00	52,0	50,5
De R\$ 12.000,01 a R\$ 24.000,00	16,9	24,5
De R\$ 24.000,01 a R\$ 36.000,00	3,9	9,6
De R\$ 36.000,01 a R\$ 48.000,00	1,9	6,7
De R\$ 48.000,01 a R\$ 60.000,00	1,7	1,7
De R\$ 60.000,01 a R\$ 360.000,00	1,0	2,9
De R\$ 360.000,01 a R\$ 1.200.000,00	0,0	0,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: GEM Brasil 2017

É notável, também, que empreendedores estabelecidos têm maiores níveis de geração de emprego, como apresentado na tabela 6.

Tabela 6 - Distribuição (em %) dos empreendedores iniciais e estabelecidos segundo o número de empregos gerados

Pessoas ocupadas	% dos empreendedores	
	Iniciais	Estabelecidos
Não informou	30,2	4,9
Nenhuma pessoa	41,4	57,6
Uma pessoa	14,5	15,7
Duas pessoas	5,5	10,0
Três pessoas	4,3	4,9
Quatro pessoas	1,1	2,2
Cinco ou mais pessoas	2,8	4,7

Fonte: GEM Brasil 2019

O quadro 1 resume a intensidade da atividade empreendedora em função dos estratos da população e estágio do empreendimento, mostrando que o perfil do empreendedor cujo empreendimento está em fase inicial difere significativamente daquele em estágio estabelecido, sobretudo no que diz respeito à idade e renda, que são significativamente menores para empreendedores em fase inicial.

Quadro 1 - Intensidade da atividade empreendedora segundo estratos da população – Brasil – 2019

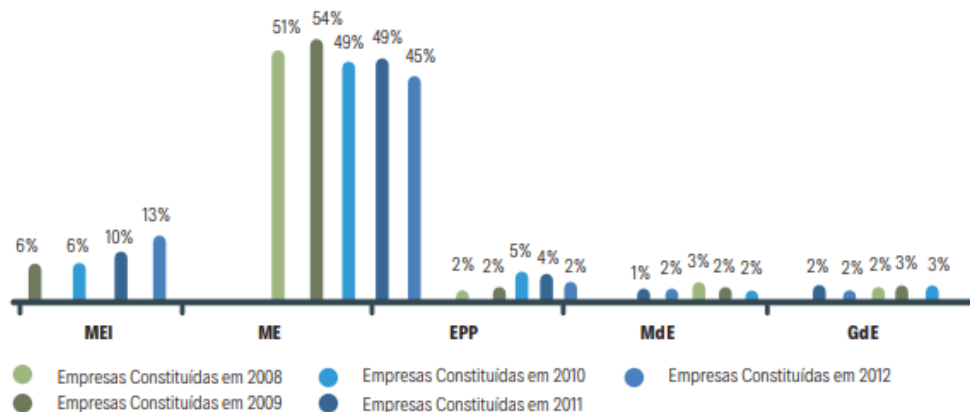
Estratos da população que se destacam pela atividade empreendedora em estágio inicial	Estratos da população que se destacam pela atividade empreendedora em estágio estabelecido
Mínima diferença entre mulheres e homens.	As mulheres se mostram menos ativas que os homens.
Os mais ativos são os indivíduos de 25 a 44 anos. Os menos ativos encontram-se na faixa de 55 a 64 anos.	Indivíduos na faixa etária de 45 a 54 anos são os mais ativos. Na faixa dos 18 a 24 anos encontram-se os menos ativos.
Os mais ativos são aqueles que possuem o ensino superior completo. Os menos ativos possuem o ensino fundamental incompleto.	Os mais ativos são aqueles que possuem o ensino fundamental incompleto. Os menos ativos possuem o ensino médio e superior completo.
Os mais ativos são os indivíduos na faixa de renda superior a 6 salários mínimos. Na faixa de renda entre 1 até 2 salários mínimos estão os menos ativos.	Na faixa de renda superior a 6 salários mínimos estão os mais ativos. Os com renda de até 2 salário mínimo são os menos ativos.

Fonte: GEM Brasil 2019

Para além das características demográficas que compõem o perfil do empreendedor, para definir o mercado alvo, faz-se importante compreender também as características das empresas.

Com base no relatório do SEBRAE (2016), sobre a taxa de mortalidade das empresas no Brasil, empresas constituídas em 2012 tiveram, após dois anos, resultados de sobrevivência significativamente diferentes ao realizar comparação por porte. Enquanto médias empresas (MdE) e grandes empresas (GdE) tiveram taxas de mortalidade igual ou inferior a 3%, microempreendedores individuais (MEI) tiveram até 13% e microempreendedores (ME) até 54% de mortalidade, como pode ser observado no gráfico 2.

Gráfico 2 - Taxas (em %) de mortalidade de empresas por porte



Fonte: SEBRAE 2016

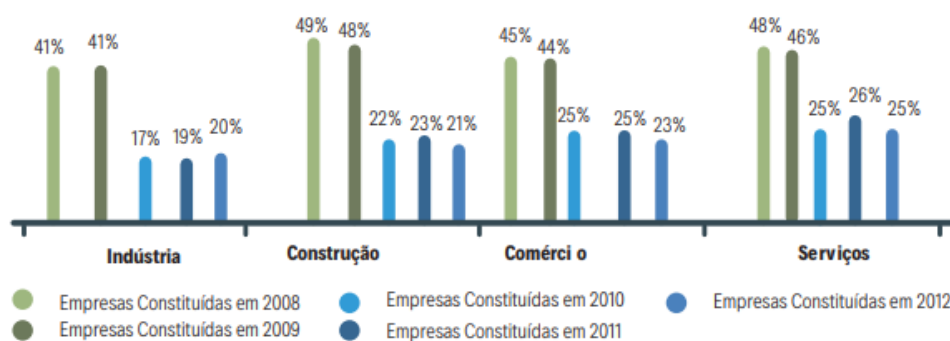
Em outras palavras, a taxa de mortalidade entre microempreendedores individuais é até quatro vezes maior que aquelas com médio a grande porte, ao passo que para microempresas pode ser até quinze vezes maior e, apesar de oscilações durante os anos, percebe-se que na média as empresas de pequeno porte também apresentaram um nível maior de mortalidade.

Percebe-se, então, um mercado em potencial, de microempreendedores e empresas de pequeno porte, que necessitam dos serviços de consultoria em gestão para criar vantagens competitivas e sobreviver.

Brasil (2006) redefiniu o conceito de micro e pequena empresa. Microempresas são aquelas cuja receita bruta anual não ultrapasse R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e Brasil (2016) atualizou alguns artigos desta última, com o intuito de reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional para empresas de pequeno porte, enquadrando-as como empresas que possuem receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Ainda no quesito sobrevivência, os setores mais impactados são os de comércio e serviço, tendo a taxa de mortalidade após dois anos de 23% e 25% respectivamente.

Gráfico 3 - Taxas (em %) de mortalidade de empresas por setor



Fonte: SEBRAE 2016

Os fatores determinantes para a sobrevivência dessas empresas também foram levantados no mesmo relatório, a partir da comparação do perfil dos empreendedores de empresas que foram à falência com os daquelas que ainda estavam com a operação ativa. No quadro 2, pode-se observar, os fatores agrupados em quatro categorias: Capacitação dos donos, Gestão do negócio, Planejamento do negócio e Situação antes da abertura. Esses dados são úteis para validar o potencial valor dos serviços de consultoria, dado que é possível oferecer soluções que atuam diretamente na resolução destes fatores, desde a ideação do negócio de forma apropriada até o auxílio na gestão do negócio já em atividade.



Quadro 2 - Agrupamento dos fatores determinantes para a sobrevivência das empresas

(continua)

FATORES CONTRIBUINTES		EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS INATIVAS
Situação antes da abertura	Condição anterior do empresário*	MENOR proporção de desempregados (21%)	MAIOR proporção de desempregados (30%)
	Experiência anterior do empresário*	MAIOR proporção de pessoas com experiência anterior no mesmo ramo (71%)	MENOR proporção de pessoas com experiência anterior no mesmo ramo (64%)
	Motivação para abrir o negócio*	MENOR proporção dos que abriram por exigência de cliente/fornecedor (12%)	MAIOR proporção dos que abriram por exigência de cliente/fornecedor (23%)
		MAIOR proporção dos que abriram porque identificaram oportunidade ou porque desejavam ter o próprio negócio (59%)	MENOR proporção dos que abriram porque identificaram oportunidade ou porque desejavam ter o próprio negócio (49%)
	Tempo médio de planejamento antes de abrir a empresa**	11 meses	8 meses
Planejamento	Recursos*	MAIOR proporção que negociou prazos com fornecedores ou obteve empréstimo em bancos (39%)	MENOR proporção que negociou prazos com fornecedores ou obteve empréstimo em bancos (23%)

Quadro 2 - Agrupamento dos fatores determinantes para a sobrevivência das empresas

(conclusão)

FATORES CONTRIBUINTE		EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS INATIVAS
Gestão do negócio		Investir na capacitação da mão de obra e dos sócios (69%)	Investir na capacitação da mão de obra e dos sócios (52%)
		Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (95%)	Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (84%)
		Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (89%)	Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (78%)
		Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (74%)	Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (65%)
		Diferenciar produtos e serviços (31%)	Diferenciar produtos e serviços (24%)
Capacitação em gestão empresarial*		MAIOR proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa (51%)	MENOR proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa (34%)

Fonte: SEBRAE 2016

Nota-se, pelo quadro 2, que entre as empresas que fecharam, há uma proporção maior de empresários que não abriram o negócio por oportunidade, mas sim por necessidade, que tiveram menos tempo para planejar o negócio e que tinham pouca experiência no ramo.

Do ponto de vista financeiro tiveram mais dificuldade em negociar prazos de pagamentos e em fazer um acompanhamento rigoroso de receitas e despesas. Na perspectiva mercadológica tiveram dificuldade para inovar, aperfeiçoar os produtos/serviços e criar

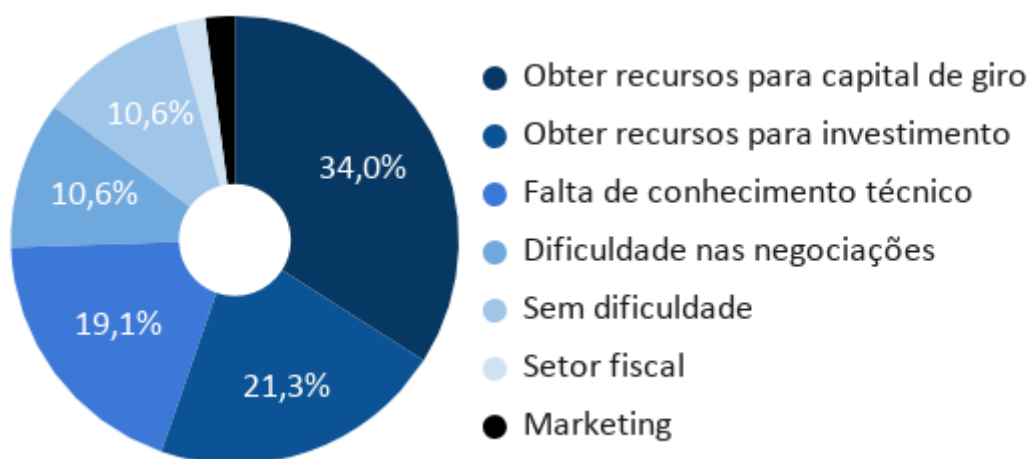
diferenciais competitivos. Por fim, investiram menos em capital humano dos funcionários e em sua própria capacitação em gestão empresarial.

Entre os perfis parece não haver uma variável predominante que explique a maior parte da justificativa da falência das empresas, mas sim um conjunto de fatores, em maior parte relacionados à gestão, que juntos criam um cenário propício para o insucesso.

Não obstante, nos interessa também compreender a partir da perspectiva do próprio empreendedor quais são as principais dificuldades encontradas na gestão do empreendimento. Schuster e Friedrich (2017), apresentam resultados baseados em entrevistas em profundidade com empreendedores os quais tiveram esta questão levantada.

O principal problema relatado foi de dificuldade em obtenção de recursos para capital de giro, alegado por 34% dos entrevistados, em seguida, 21,30% alegaram dificuldades para captar recursos para investimentos e 19,10% acreditam que seja a falta de conhecimento técnico. Apenas 10,60% declararam não possuir dificuldades, 10,60% responderam ter dificuldade nas negociações de prazo de pagamento, 2,10% entendiam que era no âmbito fiscal a maior dificuldade e apenas 2,10% indicaram ter maior dificuldade na área de Marketing. Os resultados podem ser observados no gráfico 4.

Gráfico 4 - Maiores dificuldades na gestão das empresas



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Schuster e Friedrich (2017)

Dado que 19,1% relataram faltar conhecimento técnico, abre-se uma oportunidade de negócio. Além disso, segundo Schuster e Friedrich (2017) 75% dos empreendedores consultados acreditam que a consultoria em gestão pode trazer melhoras significativas na gestão

financeira de suas empresas, por outro lado apenas 37,50% deles buscaram adquirir o serviço. Os dois principais motivos alegados foram a falta de tempo e dinheiro, o que aparentam ser fortes barreiras para este modelo de negócio.

Em resumo, os potenciais clientes da empresa de consultoria, são micro e pequenas empresas, que atuam em Osasco, nos setores de comércio e serviço, com empreendedores que apesar de entenderem o valor dos serviços de consultoria veem barreiras para aplicação em seu negócio. Apesar do perfil do empreendedor, cujo empreendimento é de pequeno porte, ser normalmente masculino, com mais de 35 anos e não possuir ensino superior completo, a estratégia mercadológica não se limitará a este público, dado que os demais perfis ainda representam uma parcela relevante do mercado.

### **3.2.2 Análise de fornecedores**

Por se tratar de uma prestação de serviço relacionado a produtos intangíveis, não existe a necessidade de compra de materiais de forma recorrente. O papel dos fornecedores será, portanto, disponibilizar as ferramentas que permitirão realizar as análises, gestão interna do negócio e prestação do serviço de consultoria.

A princípio, o fornecedor será a Microsoft, com o pacote Microsoft 365 Business Standard, que contém versões online e desktop do pacote office (Word, Excel, PowerPoint e Access), e-mail corporativo (outlook), Microsoft Teams, para videoconferência e Onedrive, para armazenamento na nuvem.

Este pacote tem compromisso anual e custa, atualmente, R\$ 59,00 por mês e por usuário.

### **3.2.3 Análise de concorrência**

Em uma busca inicial, foram identificados seis prestadores de consultoria em gestão com foco em pequenas e médias empresas que atuam na região metropolitana de São Paulo e que têm maior relevância em mecanismos de busca online, que podem ser possíveis concorrentes. Dentre eles constam três empresas, duas associações sem fins lucrativos vinculadas a faculdades de negócios e uma entidade privada sem fins lucrativos com origens no governo federal.

### 3.2.3.1 Empresas

A T4 Consultoria atua na Av. Paulista em São Paulo e se posiciona como consultoria de estratégia corporativa focada em soluções operacionais e financeiras. Oferecendo os serviços de consultoria empresarial, reestruturação financeira e jurídico empresarial.

A empresa posta com frequência artigos no formato de blog para atrair usuários ao site, o qual possui diversas técnicas para estimulá-los a entrar em contato, com telefone destacado na parte superior da tela, símbolo de mensagem com link direto para o contato do WhatsApp Business piscando e campos de preenchimento de contato ao final da página. Está presente virtualmente no Facebook, LinkedIn e Instagram.

A Bluenumbers atua desde 2003 e já realizou mais de 1.000 projetos de consultoria, chegando inclusive a captar clientes no exterior, no entanto sempre focada em pequenos e médios negócios. Sediada na Vila Olímpia, em São Paulo, oferece os serviços de consultoria financeira, planejamento estratégico, recursos humanos, comercial e marketing.

A empresa realiza palestras focadas em finanças durante todo o ano e faz postagens no formato de blog para atrair usuários ao site. Nele há alguns depoimentos de antigos clientes e algumas opções de e-books gratuitos para os usuários que deixarem o e-mail. Está presente nas redes sociais Facebook, Instagram, LinkedIn e Youtube.

Por fim, a Intelliplan é sediada no centro de São José dos Campos, e apesar de estar fora da região metropolitana de São Paulo, se mostrou relevante em mecanismos de busca na região. Com seus 11 anos de atuação, foca em transformação digital, estratégia de competição, análise de marketing, modelagem de negócios e inteligência de mercado.

Em seu site é possível ler sobre os cases de sucesso da empresa, ler o conteúdo de seu blog e há também uma seção com materiais educativos, com artigos e *templates* voltados para a gestão de negócios. É possível entrar em contato com a empresa através de telefone, WhatsApp ou formulário, e está presente digitalmente somente no Instagram e LinkedIn.

### 3.2.3.2 Empresas Júnior

As empresas juniores (EJs) são associações civis com fins educacionais, formadas exclusivamente por alunos do ensino superior ou técnico, regulamentada no Brasil através da Lei 13.267/2016.

Por não terem fins lucrativos e toda mão de obra ser voluntária, conseguem atuar com custos operacionais e de tributação reduzidos, podendo oferecer serviços com mão de obra

qualificada a baixo custo. Além disso, podem contar com a experiência e apoio de professores da universidade às quais são vinculadas.

Costumam atender principalmente o mercado das micro e pequenas empresas, que normalmente são as que têm mais necessidade de serviços de consultoria para sobreviver e, no entanto, costumam não possuir caixa suficiente para custear consultorias sênior. De acordo com o Movimento Empresa Júnior (MEJ), as EJs no Brasil, já impactaram em mais de R\$ 70 milhões na economia brasileira desde 2010, o que mostra sua relevância.

Duas empresas júnior de faculdades de negócio com renome se destacaram em mecanismos de busca correspondendo aos critérios de competitividade.

A FEA Júnior, vinculada à faculdade de economia e administração da Universidade de São Paulo, localizada no Butantã em São Paulo, é constituída por graduandos dos cursos de administração, economia, contabilidade e ciências atuariais. Atua há 29 anos como prestador de consultoria e oferece soluções para criação de novos negócios, consultoria financeira, marketing, processos, estratégia, pesquisa de mercado, recursos humanos e eventos.

Tem um site com um bom design e utilizam nele diversas técnicas para captar novos clientes, geram conteúdo no formato de postagem de blog e ao final da redação o relaciona com os seus serviços prestados. Oferecem também um diagnóstico de empresas e um e-book próprio gratuitamente, com a intenção de reter o e-mail do usuário e gerar potenciais clientes.

Além do site estão presentes digitalmente em redes sociais como Facebook, Instagram e LinkedIn. Em todas elas ostentam seus principais parceiros de renome, como a Bain & Company, Mindminers e Bridge Consulting.

Outra empresa júnior considerada é a EJFGV, da Fundação Getúlio Vargas, sediada no Rio de Janeiro, porém atuante também em São Paulo. Constituída por alunos dos cursos de administração de empresas, administração pública, direito, economia e relações internacionais. Se autodenomina a primeira empresa júnior da América Latina, com mais de 30 anos de atuação. Conta com a colaboração de renomados professores e oferece serviços estratégicos, mercadológicos, financeiros e operacionais.

O site não enfatiza deixas para geração de leads tão explicitamente, há apenas seções para apresentar cases de sucesso e ex-alunos notáveis, com a intenção de passar uma imagem de sucesso. Estão presentes virtualmente também no Facebook, LinkedIn e Instagram.

### 3.2.3.3 Entidades sem fins lucrativos

O SEBRAE é uma entidade sem fins lucrativos, criada pela Lei número 8.029 de 12 de abril de 1990, que, no entanto, já atuava com o nome de CEBRAE desde 1972. Nasceu como uma iniciativa do Governo Federal, com o objetivo de oferecer suporte ao desenvolvimento a pequenas e médias empresas. Foi, no entanto, somente após sua privatização nos anos 90 que o SEBRAE começou a prestar serviços de consultoria.

O SEBRAE atua, hoje, em 1819 pontos de atendimento em todo território nacional, oferecendo soluções na área de Marketing, Finanças, Jurídico, Informática, Produtividade e Comércio Exterior. A entidade é muito reconhecida, também, pela sua produção de relatórios, oferecimento de webinars, eventos e cursos gratuitos.

Apesar de ser um importante competidor, dada a relevância da marca, a forma de consultoria tradicional não é o *core business* do SEBRAE, não é tampouco sua principal fonte de renda. Na verdade, de acordo com o próprio site da instituição, a maior parte de seus recursos corresponde à contribuição compulsória de 0,3% calculada sobre a folha de pagamento das empresas.

Em seu site há bastante conteúdo útil ao empreendedor, como postagens apresentando conceitos e ferramentas de gestão, dezenas de e-books sobre variados temas relacionados a empreendedorismo e gestão, assim como grandes parcerias com a Caixa Econômica Federal, que oferece crédito aos empreendedores e a Magazine Luiza que facilita o acesso ao seu *marketplace*. A empresa está também presente em diversas redes sociais, como Facebook, Youtube, Twitter, LinkedIn e Instagram.

Nos últimos anos o SEBRAE tem ocupado um espaço de relevância nas grandes mídias. No entanto nota-se que a presença em tais meios não tem o objetivo direto de promover a instituição, mas sim de estimular o empreendedorismo, promovendo uma assistência ao empreendedor, mesmo que remotamente.

Assim, diferente dos outros competidores analisados, o SEBRAE não faz uma promoção tão ativa de seus serviços de consultoria e não tem como foco incentivar o empresário a comparecer em seus postos para atendimento direto, mas sim proporcionar ao empreendedor mecanismos para que possa gerir sua empresa de forma mais eficiente e, sobretudo, autônoma.

### 3.2.3.4 Análise competitiva

No quadro 3 consta o resumo dos competidores. Observa-se uma notável diferença entre as entidades com fim e sem fins lucrativos. Enquanto as empresas têm estruturas mais enxutas e menos anos de atuação, as entidades sem fins lucrativos se mostram mais consolidadas, com pelo menos 29 anos de atuação e mais de 40 colaboradores.

Quadro 3 – Análise dos concorrentes

Categoria	Entidade	Anos	Cidade	Serviços	# Colaboradores	Técnicas de geração de lead	Geração de conteúdo	Redes sociais
Empresa	T4 Consultoria	5	São Paulo	consultoria empresarial, reestruturação financeira e jurídico empresarial.	3	Sim	Posts	Facebook, Instagram e LinkedIn
Empresa	Intelliplan	11	São José dos Campos	Transformação digital, estratégia, modelo de negócio, analytics em marketing e inteligência de mercado.	3	Sim	Posts e templates	Facebook e LinkedIn
Empresa	BlueNumbers	17	São Paulo	Consultoria financeira, planejamento estratégico, recursos humanos, comercial e marketing.	14	Sim	Posts, vídeos	Facebook, Instagram, LinkedIn e Youtube
Empresa Júnior	FEA JR	29	São Paulo	Criação de novos negócios, consultoria financeira, marketing, processos, estratégia, pesquisa de mercado, recursos humanos e eventos.	43	Sim	Posts, e-book	Facebook, Instagram e LinkedIn
Empresa Júnior	EJFGV	30	Rio de Janeiro e São Paulo	Serviços estratégicos, mercadológicos, financeiro e operacional.	72	Não	Posts	Facebook, Instagram e LinkedIn
Sem Fins Lucrativos	SEBRAE	48	Todo Brasil	Marketing, Finanças, Jurídico, Informática, Produtividade e Comércio Exterior.	5752	Sim	Posts, e-book	Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter e Youtube

Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise dos sites das empresas

A maioria está baseada na cidade de São Paulo e utilizam técnicas de geração de leads em seus sites. Todas geram algum tipo de conteúdo sobre gestão e estão presentes em pelo menos duas redes sociais.



### 3.3 Plano de marketing

Uma vez já definido o mercado-alvo, será utilizada a estrutura lógica do *mix* de marketing para definir a estratégia da empresa. Segundo Kotler e Keller (2012), os 4Ps representam diferentes frentes de estratégias de marketing disponíveis para gerar valor e se posicionar frente ao consumidor. A representação do modelo é apresentada na figura 1.

Figura 1: Mix de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2012)

De fato, o plano de marketing é uma seção muito importante no planejamento de um negócio, sobretudo em um mercado tão competitivo como o de consultoria, afinal ele está intimamente relacionado ao atingimento das metas da organização. Desta forma, nos tópicos a seguir, serão descritas as estratégias adotadas pela empresa para alcançar, atender e gerar valor aos seus clientes.

#### 3.3.1 Estratégias de produto

Os produtos da consultoria serão, na verdade, soluções que se dividirão em cinco segmentos: planejamento estratégico, estratégia de marketing, reestruturação financeira, gestão de pessoas e elaboração de plano de negócios.

O pacote de planejamento estratégico será o mais completo, pois com ele o cliente obterá um diagnóstico holístico da empresa, com soluções que integrarão estratégias de marketing, finanças e operações em um único serviço, de modo a estabelecer uma nova diretriz estratégica completa para a companhia.

O pacote de estratégia de marketing engloba uma profunda pesquisa de marketing com a finalidade de compreender o perfil do cliente, dos competidores e da região de atuação da empresa, podendo resultar em lançamentos, revisões ou descontinuação de produtos, reajuste de preços e geração de *insights* sobre a proposta de valor do negócio.

O serviço de reestruturação financeira visa diagnosticar eventuais questões relativas à saúde financeira da empresa, sobretudo aprimoramento da gestão do fluxo de caixa e margens de lucro. Tais análises podem resultar em criação ou reestruturação dos relatórios financeiros da empresa, aprimoramento do ciclo operacional e do ciclo de conversão de caixa, revisão da política de endividamento e aconselhamento sobre gestão de estoque.

A consultoria em gestão de pessoas terá foco na parte comportamental e no elemento humano da empresa, diagnosticando as questões relacionadas ao ambiente de trabalho, questões motivacionais, clareza dos objetivos e perspectiva de carreira. Tal serviço se propõe a munir o gestor com novas abordagens de gestão de pessoas de acordo com as maiores necessidades do time.

Por fim, o serviço de plano de negócio será oferecido às empresas em fase de ideação, com o intuito de facilitar a estruturação da ideia de negócio, da proposta de valor e, por extensão, a abertura da empresa.

A tabela 7 apresenta a estimativa da duração da implementação de cada solução

Tabela 7 - Estimativa da carga horária para implementação dos serviços

Serviço	Duração (mês)	Carga horária
Planejamento Estratégico	1,5	252
Consultoria Marketing	1	168
Consultoria Financeira	0,5	84
Gestão de Pessoas	0,25	42
Plano de negócio	0,125	21

Fonte: Elaborado pelo autor

Além dos cinco pacotes apresentados, poderão também ser prestados serviços *ad hoc* caso seja avaliado que a companhia tenha *expertise* para solucioná-los.

### 3.3.2 Preço

O preço foi determinado considerando o custo do serviço prestado e a margem desejada. Para tal, foi feita uma projeção de gastos da companhia em função da expansão do quadro de funcionários e portfólio de clientes. Com isso estabeleceu-se um preço/hora base para o serviço prestado.

Portanto, o preço de cada produto é um múltiplo deste preço base, considerando a estimativa de carga horária de cada projeto. Tais cálculos são apresentados de forma detalhada na seção preço unitário de vendas, no subcapítulo dimensionamento da operação e a relação de preço durante os anos é resumida na tabela 17.

No ano 1, os preços serão de R\$ 7.038,26 para serviço de planejamento estratégico, R\$ 4.692,17 para a consultoria em marketing, R\$ 2.346,09 para a consultoria financeira, R\$ 1.173,04 para a consultoria em gestão de pessoas e R\$ 586,52 para o plano de negócio, com um reajuste ínfimo para o segundo ano, em função de mudanças na estrutura de custo.

No ano 3 será R\$ 8.013,00 o serviço de planejamento estratégico, R\$ 5.342,00 para a consultoria em marketing, R\$ 2.671,00 para a consultoria financeira, R\$ 1.335,50 para a consultoria em gestão de pessoas e R\$ 667,75 no plano de negócio.

No ano 4, os preços serão R\$ 8.849,83 para serviço de planejamento estratégico, R\$ 5.899,89 para a consultoria em marketing, R\$ 2.949,94 para a consultoria financeira, R\$ 1.474,97 para a consultoria em gestão de pessoas e R\$ 737,49 para o plano de negócio.

Por fim, no ano 5 será R\$ 9.640,97 o serviço de planejamento estratégico, R\$ 6.427,31 para a consultoria em marketing, R\$ 3.213,66 para a consultoria financeira, R\$ 1.606,83 para a consultoria em gestão de pessoas e R\$ 803,41 para o plano de negócio.

É importante ressaltar que caso seja identificado, durante o briefing do projeto, que a estimativa de sua carga horária destoa da estimativa inicial, haverá um reajuste do preço de venda, considerando o preço base em função da nova estimativa.

Com a finalidade de facilitar o acesso aos serviços e, por extensão, obter vantagem competitiva, haverá opções de parcelamento do valor do investimento, que será de até 12 vezes no primeiro ano, mas com progressiva redução nos anos subsequentes de modo a reduzir o ciclo de conversão de caixa da empresa, sendo até 10 vezes no segundo ano, até 8 vezes no terceiro, até 6 vezes no quarto e apenas até 4 vezes no quinto ano, quando espera-se já ter um *pipeline* de vendas mais sólido.

### 3.3.3 Distribuição

Sendo os canais de distribuição os meios pelos quais se garante a entrega de produtos ou serviços ao cliente, pode-se entender que, no caso de uma consultoria de gestão, o canal de distribuição seja o próprio consultor e, desta mesma forma, se dará na Eflex Consultoria.

A empresa se instalará e terá foco de atuação na cidade de Osasco, que segundo IBGE (2019) é uma das dez cidades mais produtivas do Brasil e que ainda assim está em pleno desenvolvimento, contando com um mercado de varejo muito forte. No entanto, à medida que ganhar escala focará, também, na cidade de São Paulo e, no longo prazo, uma vez que tiver recursos para tal, focará não somente em São Paulo, mas em outros estados do Brasil.

Pelo fato de o empreendimento iniciar com apenas um consultor e a maior parte do trabalho ser feito no próprio escritório do cliente, o escritório da consultoria será na própria casa do empreendedor. Há planos de obtenção de escritório comercial próprio somente no terceiro ano de atuação, quando é esperado que já tenha ocorrido uma expansão significativa do portfólio de clientes e da quantidade de consultores.

Nesta fase, será buscado uma sala comercial, onde serão dispostos os materiais necessários para executar os serviços, assim como permitirá a realização de reuniões com clientes e reuniões de alinhamento dos trabalhos com a equipe interna.

Além da interação presencial entre empresa e cliente, é de suma importância para o negócio a comunicação por meio virtual, como por e-mail, mensagem e teleconferência. Assim como o site, que deve ser construído durante o primeiro ano de atuação e terá um design que represente a identidade visual da companhia, com diversas técnicas para captação de potenciais novos clientes, gerando conteúdo relacionado à atividade da consultoria e estimulando o primeiro contato do cliente via e-mail, mensagem ou diagnóstico gratuito da empresa.

As redes sociais utilizadas serão LinkedIn, Instagram e Facebook, onde serão apresentados conteúdos que gerem valor a empreendedores de pequeno porte, como conceitos e dicas de gestão, sempre remetendo aos serviços da consultoria.

Por fim, outro meio de alcançar o cliente será por networking, estabelecido ao participar em feiras, palestras e encontros profissionais, de modo a criar vínculos profissionais com pequenas empresas e aumentar o *awareness* da marca.

### **3.3.4 Promoção**

Segundo Dolabela (2006), promoção é todo e qualquer esforço designado em prol da persuasão de pessoas com o propósito de induzi-las a decisão de compra por determinados produtos ou serviços. Podendo ser feito por meio de propaganda, divulgação online, e-mails, promoções de vendas, entre outras.

Percebeu-se que empresas relativamente pequenas apareceram na primeira página de pesquisa do google quando utilizado como palavras-chave “consultoria” junto com “pequenas” ou “médias empresas”, o que torna razoável supor que o custo por clique neste nicho de anúncio é relativamente baixo.

Além da questão custo, ferramentas como Google Ads e Facebook Ads também permitem uma atuação de forma segmentada, não somente filtrando a promoção no público alvo, mas também naqueles que apresentaram alguma predisposição de uso em relação ao serviço, considerando o histórico de navegação do usuário. Dada a precisão e efetividade do método será este o cerne da estratégia promocional da companhia.

A proposta é que tais anúncios direcionem os usuários e gerem tráfego no site da empresa. O qual terá diversos conteúdos relacionados à conscientização dos benefícios de se utilizar os serviços de consultoria, de modo a engajar o usuário.

Somado a isto terá a apresentação dos serviços prestados pela empresa e dos principais clientes que já contrataram o serviço, de modo a servir como aprovação social e passar credibilidade ao cliente.

Para ter acesso a alguns conteúdos específicos o usuário precisará deixar o e-mail, desta forma será criada uma base de potenciais clientes que chegaram ao site e tiveram interesse no conteúdo disponibilizado. Podendo receber posteriormente alguma interação mais ativa, de caráter comercial.

Por fim, serão apresentados diversos meios de comunicação com a empresa, tais quais e-mail, telefone ou agendamento de avaliação gratuita. De modo a estimular o cliente em potencial a estabelecer algum tipo de comunicação que possa se tornar uma venda.

### **3.3.5 Marca**

A figura 2, mostra o logotipo da marca. A cor escolhida foi azul escuro ou, mais precisamente, azul oxford. O tom mais frio foi designado com o intuito de passar a ideia de seriedade e as barras de sugerir resultados.

Figura 2 – Logotipo da Efex Consultoria



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.4 Dimensionamento das operações

Nesta seção serão apresentadas as projeções de crescimento do negócio, tanto do ponto de vista operacional quanto transacional, de modo a compreender os custos envolvidos e, por fim, a necessidade de investimento do negócio.

Para dimensionar o faturamento faz-se necessário antes determinar o preço unitário de vendas e para determinar este, por sua vez, é necessário mensurar o custo do serviço prestado e determinar a margem desejada. O principal custo do negócio é a mão de obra, por isso, é necessário iniciar esta análise a partir da capacidade produtiva.

#### 3.4.1 Capacidade produtiva

O planejamento da expansão do quadro de funcionários se dará da seguinte forma:

Tabela 8 – Quadro de funcionários por ano

Ano	1	2	3	4	5
Sócio	1	1	1	1	1
Supervisor	0	0	0	0	1
Consultor	0	0	0	1	1
Assistente	0	0	1	1	1
Estagiário	0	1	1	1	1
<b>Total Colaboradores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 9 apresenta o custo de cada posição, considerando os salários, encargos e provisões de acordo com o enquadramento tributário do simples nacional.

Tabela 9 – Custo dos funcionários

Cargo	Supervisor	Consultor	Assistente	Estagiário
<b>Desembolsáveis</b>	<b>R\$ 4.564,80</b>	<b>R\$ 3.754,80</b>	<b>R\$ 2.674,80</b>	<b>R\$ 1.514,80</b>
Salários	R\$ 3.750,00	R\$ 3.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 1.000,00
FGTS (8%)	R\$ 300,00	R\$ 240,00	R\$ 160,00	R\$ -
Vale transporte	R\$ 184,80	R\$ 184,80	R\$ 184,80	R\$ 184,80
Vale refeição	R\$ 330,00	R\$ 330,00	R\$ 330,00	R\$ 330,00
<b>Provisão</b>	<b>R\$ 787,46</b>	<b>R\$ 629,96</b>	<b>R\$ 419,98</b>	<b>R\$ 111,10</b>
13° salário (8,33%)	R\$ 312,50	R\$ 250,00	R\$ 166,67	R\$ -
FGTS s/ 13° (8%)	R\$ 25,00	R\$ 20,00	R\$ 13,33	R\$ -
Férias (11%)	R\$ 416,63	R\$ 333,30	R\$ 222,20	R\$ 111,10
FGTS s/ férias (8%)	R\$ 33,33	R\$ 26,66	R\$ 17,78	R\$ -
<b>Total</b>	<b>R\$ 5.352,26</b>	<b>R\$ 4.384,76</b>	<b>R\$ 3.094,78</b>	<b>R\$ 1.625,90</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

No caso do sócio é previsto um reajuste anual do pró-labore de 20% nos primeiros 5 anos. Sendo assim, o custo mensal do quadro de funcionários em cada ano será como apresentado na tabela 10.

Tabela 10 – Custo da mão de obra por mês em cada ano

Ano	1	2	3	4	5
Sócio	R\$ 3.000,00	R\$ 3.600,00	R\$ 4.320,00	R\$ 5.184,00	R\$ 6.220,80
Supervisor	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.352,26
Consultor	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 4.384,76	R\$ 4.384,76
Assistente	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.094,78	R\$ 3.094,78	R\$ 3.094,78
Estagiário	R\$ -	R\$ 1.625,90	R\$ 1.625,90	R\$ 1.625,90	R\$ 1.625,90
<b>Total Colaboradores</b>	<b>R\$ 3.000,00</b>	<b>R\$ 5.225,90</b>	<b>R\$ 9.040,68</b>	<b>R\$ 14.289,44</b>	<b>R\$ 20.678,50</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Nestas configurações a capacidade produtiva por mês (em horas), será como apresentada na tabela 11.



Tabela 11 – Capacidade produtiva mensal (em horas)

Cap. Prod. Mensal	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Sócio	210	210	210	210	210
Supervisor	0	0	0	0	173
Consultor	0	0	0	173	173
Assistente	0	0	173	173	173
Estagiário	0	130	130	130	130
<b>Total Colaboradores</b>	<b>210</b>	<b>340</b>	<b>513</b>	<b>687</b>	<b>860</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi considerado uma capacidade produtiva de 210 horas para o sócio, de 173 horas para os funcionários efetivos e 130 horas para o estagiário, respeitando o limite legal da CLT e da lei de estágio, respectivamente. O que resultaria em uma capacidade produtiva anual como apresentado na tabela 12.

Tabela 12 – Capacidade produtiva anual (em horas)

Cap. Prod. (horas) Anual	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Sócio	2520	2520	2520	2520	2520
Supervisor	0	0	0	0	2080
Consultor	0	0	0	2080	2080
Assistente	0	0	2080	2080	2080
Estagiário	0	1560	1560	1560	1560
<b>Total</b>	<b>2520</b>	<b>4080</b>	<b>6160</b>	<b>8240</b>	<b>10320</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo como premissa que os serviços ofertados terão a mesma frequência de demanda, a carga horária média de um projeto seria de aproximadamente 113 horas, como apresentado na tabela 13.

Tabela 13 - Cálculo da carga horária média por projeto

Serviço	Carga horária	Frequência	Ponderação
Planejamento Estratégico	252	0,2	50,4
Consultoria Marketing	168	0,2	33,6
Consultoria Financeira	84	0,2	16,8
Gestão de Pessoas	42	0,2	8,4
Plano de negócio	21	0,2	4,2
<b>Carga Horária Média</b>			<b>113,4</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, a tabela 14 apresenta a capacidade produtiva em quantidade de projetos.

Tabela 14 – Capacidade produtiva (em projetos)

Ano	1	2	3	4	5
Projetos por ano	22	36	54	73	91
Projetos por mês	1,9	3,0	4,5	6,1	7,6

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.4.2 Gastos fixos e variáveis

A tabela 15 apresenta a estimativa dos gastos mensais do negócio, tendo como principal componente o custo com a folha de pagamento, que representa em média 75% do gasto total.

Além deste, no entanto, outros custos relacionados à prestação do serviço são também relevantes, como publicidade, transporte, telefone e internet, compondo aproximadamente 19% do custo fixo total.

Tabela 15 – Estimativa de gastos mensais em cada ano

TIPIFICAÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Folha de pagamento	R\$ 3.000,00	R\$ 5.225,90	R\$ 9.040,68	R\$ 14.289,44	R\$ 20.678,50
Aluguel	R\$ -	R\$ -	R\$ 550,00	R\$ 850,00	R\$ 850,00
Licenças de softwares	R\$ 59,00	R\$ 118,00	R\$ 177,00	R\$ 236,00	R\$ 295,00
Publicidade	R\$ 350,00	R\$ 500,00	R\$ 750,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00
Telefone e Internet	R\$ 300,00	R\$ 400,00	R\$ 500,00	R\$ 600,00	R\$ 700,00
Transporte	R\$ 370,00	R\$ 666,00	R\$ 962,00	R\$ 1.258,00	R\$ 1.554,00
Água	R\$ -	R\$ -	R\$ 40,00	R\$ 45,00	R\$ 50,00
Energia	R\$ -	R\$ -	R\$ 80,00	R\$ 90,00	R\$ 100,00
Depreciação	R\$ 111,11	R\$ 194,44	R\$ 305,56	R\$ 416,67	R\$ 527,78
<b>Total</b>	<b>R\$ 4.190,11</b>	<b>R\$ 7.104,34</b>	<b>R\$ 12.405,23</b>	<b>R\$ 18.785,11</b>	<b>R\$ 26.255,27</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Apenas a partir do terceiro ano, em função dos planos de expansão, que passará a existir custos relacionados ao escritório, como aluguel, água e energia. É esperado que estes representem, em média, 4% do gasto total. Para a depreciação considerou-se os dispositivos eletrônicos (computador, celular, impressora etc.) e mobília do escritório (mesas, cadeiras, projetor etc.).

### 3.4.3 Preços unitários de vendas

Para definir o preço de venda adicionou-se ao custo de prestação do serviço os impostos sobre a venda da tabela do simples nacional, que de acordo com Brasil (2006) é de 6%, e a margem desejada de 24% no primeiro ano, com progressiva diminuição nos anos posteriores, em função da estratégia competitiva do negócio, como apresentado na tabela 16. Para custo produtivo mensal considerou-se o gasto total mensal.

Tabela 16 – Definição do preço base de venda

<b>Custo produtivo mensal</b>	<b>R\$ 4.190,11</b>	<b>R\$ 7.104,34</b>	<b>R\$ 12.405,23</b>	<b>R\$ 18.785,11</b>	<b>R\$ 26.255,27</b>
<b>Horas MDO mensal</b>	210	340	513	687	860
<b>Custo p/ hora trabalho</b>	R\$ 19,95	R\$ 20,90	R\$ 24,17	R\$ 27,36	R\$ 30,53
<b>Custo com imposto</b>	R\$ 21,23	R\$ 21,99	R\$ 25,44	R\$ 28,80	R\$ 32,14
<b>Margem Desejada</b>	24%	22%	20%	18%	16%
<b>Preço base de venda por hora</b>	<b>R\$ 27,93</b>	<b>R\$ 28,20</b>	<b>R\$ 31,80</b>	<b>R\$ 35,12</b>	<b>R\$ 38,26</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma, o preço unitário de venda de cada produto será um múltiplo do preço base de vendas de cada ano, em função da carga horária de cada projeto. A tabela 17 apresenta, então, a relação de preços de cada solução.

Tabela 17 – Tabela de preços dos serviços

<b>Serviço</b>	<b>Carga horária</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Planejamento Estratégico	252	R\$ 7.038,26	R\$ 7.106,04	R\$ 8.013,00	R\$ 8.849,83	R\$ 9.640,97
Consultoria Marketing	168	R\$ 4.692,17	R\$ 4.737,36	R\$ 5.342,00	R\$ 5.899,89	R\$ 6.427,31
Consultoria Financeira	84	R\$ 2.346,09	R\$ 2.368,68	R\$ 2.671,00	R\$ 2.949,94	R\$ 3.213,66
Gestão de Pessoas	42	R\$ 1.173,04	R\$ 1.184,34	R\$ 1.335,50	R\$ 1.474,97	R\$ 1.606,83
Plano de negócio	21	R\$ 586,52	R\$ 592,17	R\$ 667,75	R\$ 737,49	R\$ 803,41

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.4.4 Cenários de projeção de volumes de vendas

Para o volume de vendas, foi levado em consideração a capacidade produtiva anual, como já apresentado na tabela 14, no entanto assumiu-se uma margem de ociosidade de 23,5% no primeiro ano, com progressiva diminuição nos anos subsequentes, quando espera-se ter processos comerciais mais sólidos e uma carteira de clientes mais consistente.

Tabela 18 - Aproveitamento da capacidade produtiva

Ano	1	2	3	4	5
Projetos por ano	22	36	54	73	91
Projetos por mês	1,9	3,0	4,5	6,1	7,6
Projeção # projeto	17	32	50	69	90
Aproveitamento	76,5%	88,9%	92,0%	95,0%	98,9%
Ociosidade	23,5%	11,1%	8,0%	5,0%	1,1%

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 19 apresenta a projeção de volume de vendas, considerando a projeção de aproveitamento da capacidade produtiva e o preço unitário de vendas.

Tabela 19 - Projeção de faturamento

	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
Mês	# Projetos	Faturamento (R\$)	# Projetos	Faturamento (R\$)	# Projetos	Faturamento (R\$)	# Projetos	Faturamento (R\$)	# Projetos	Faturamento (R\$)
1	1	3.167,22	2	6.395,43	4	14.423,40	5	19.912,12	7	30.369,06
2	1	3.167,22	2	6.395,43	4	14.423,40	5	19.912,12	7	30.369,06
3	1	3.167,22	2	6.395,43	4	14.423,40	5	19.912,12	7	30.369,06
4	1	3.167,22	2	6.395,43	4	14.423,40	6	23.894,54	7	30.369,06
5	1	3.167,22	3	9.593,15	4	14.423,40	6	23.894,54	7	30.369,06
6	1	3.167,22	3	9.593,15	4	14.423,40	6	23.894,54	7	30.369,06
7	1	3.167,22	3	9.593,15	4	14.423,40	6	23.894,54	8	34.707,50
8	2	6.334,43	3	9.593,15	4	14.423,40	6	23.894,54	8	34.707,50
9	2	6.334,43	3	9.593,15	4	14.423,40	6	23.894,54	8	34.707,50
10	2	6.334,43	3	9.593,15	4	14.423,40	6	23.894,54	8	34.707,50
11	2	6.334,43	3	9.593,15	5	18.029,25	6	23.894,54	8	34.707,50
12	2	6.334,43	3	9.593,15	5	18.029,25	6	23.894,54	8	34.707,50
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>53.842,69</b>	<b>32</b>	<b>102.326,92</b>	<b>50</b>	<b>180.292,51</b>	<b>69</b>	<b>274.787,27</b>	<b>90</b>	<b>390.459,33</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante também, no entanto, se preparar para momentos de demanda atípica, de modo a estabelecer tratativas adequadas. A tabela 20 apresenta a projeção otimista, representado um cenário no qual a demanda é 50% acima da projeção inicial.

Tabela 20 - Projeção de faturamento otimista

	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
Mês	# Projetos	Faturamento (R\$)	# Projetos	Faturamento (R\$)	# Projetos	Faturamento (R\$)	# Projetos	Faturamento (R\$)	# Projetos	Faturamento (R\$)
1	2	6.334,43	4	12.790,87	6	21.635,10	8	31.859,39	11	47.722,81
2	2	6.334,43	4	12.790,87	6	21.635,10	8	31.859,39	11	47.722,81
3	2	6.334,43	4	12.790,87	6	21.635,10	8	31.859,39	11	47.722,81
4	2	6.334,43	4	12.790,87	6	21.635,10	8	31.859,39	11	47.722,81
5	2	6.334,43	4	12.790,87	6	21.635,10	9	35.841,82	11	47.722,81
6	2	6.334,43	4	12.790,87	6	21.635,10	9	35.841,82	11	47.722,81
7	2	6.334,43	4	12.790,87	6	21.635,10	9	35.841,82	11	47.722,81
8	2	6.334,43	4	12.790,87	6	21.635,10	9	35.841,82	11	47.722,81
9	2	6.334,43	4	12.790,87	6	21.635,10	9	35.841,82	11	47.722,81
10	2	6.334,43	4	12.790,87	7	25.240,95	9	35.841,82	12	52.061,24
11	3	9.501,65	4	12.790,87	7	25.240,95	9	35.841,82	12	52.061,24
12	3	9.501,65	4	12.790,87	7	25.240,95	9	35.841,82	12	52.061,24
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>82.347,65</b>	<b>48</b>	<b>153.490,39</b>	<b>75</b>	<b>270.438,77</b>	<b>104</b>	<b>414.172,11</b>	<b>135</b>	<b>585.689,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Caso este cenário se concretize, será necessário reajustar o plano de expansão do quadro de funcionários, antecipando as contratações de modo a obter maior capacidade produtiva. Tal medida será tomada somente, no entanto, caso a demanda esteja consistentemente acima do plano, antes disso qualquer pico de demanda será considerado mera volatilidade e será negociado a postergação do início do novo projeto com o cliente, de modo a evitar horas extras e serviços fora do padrão de qualidade.

Se, por outro lado, não houver aderência dos clientes e por este motivo não houver faturamento (cenário representado na tabela 21), o negócio ainda poderia se manter por um tempo significativo, dado que, como visto na tabela 15, no primeiro ano de atuação, 72% dos gastos são pró-labore e, portanto, ficam com o próprio sócio, enquanto que dos 28% restantes, a maior parte são gastos variáveis que não aconteceriam sem venda.

Tabela 21 - Projeção de faturamento pessimista

	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
Mês	# Projetos	Faturamento (R\$)	# Projetos	Faturamento (R\$)	# Projetos	Faturamento (R\$)	# Projetos	Faturamento (R\$)	# Projetos	Faturamento (R\$)
1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
7	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
8	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
9	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
12	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A despeito disto, o protocolo definido é de encerrar o negócio após 6 meses sem faturamento, período entendido como suficiente para indicar a inconsistência nas premissas utilizadas para o modelo de negócio.

### 3.4.5 Fontes de recursos

Para calcular a quantidade de recursos para viabilizar o negócio é necessário não somente calcular o investimento inicial, mas também a necessidade de investimento em capital de giro (NIG) para manter o negócio, considerando o fluxo de caixa esperado.

#### 3.4.5.1 Investimento inicial

A tabela 22 apresenta os recursos básicos para iniciar o negócio.

Tabela 22 - Investimento inicial

Item	Valor
Computador	R\$ 3.000,00
Celular	R\$ 1.000,00
Construção do site	R\$ 2.000,00
Licenças de softwares	R\$ 400,00
Impressora	R\$ 300,00
Pacotes de internet	R\$ 100,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 6.800,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.4.5.2 Necessidade de Investimento em Capital de giro (NIG)

Para calcular a necessidade de capital de giro faz-se necessário calcular o prazo médio de recebimento e de pagamento.

A tabela 23 apresenta uma estimativa do prazo médio de recebimento considerando possibilidades de parcelamento em até 12 vezes, para o primeiro ano de atuação, e tendo como premissa uma frequência equivalente entre as possibilidades.

Tabela 23 - Cálculo do prazo médio de recebimento

Parcelamento	Prazo recebimento (dias)	Frequência	Ponderação
À vista	0	7,7%	0,0
1x	30	7,7%	2,3
2x	60	7,7%	4,6
3x	90	7,7%	6,9
4x	120	7,7%	9,2
5x	150	7,7%	11,5
6x	180	7,7%	13,8
7x	210	7,7%	16,2
8x	240	7,7%	18,5
9x	270	7,7%	20,8
10x	300	7,7%	23,1
11x	330	7,7%	25,4
12x	360	7,7%	27,7
<b>Prazo médio de recebimento (dias)</b>			<b>180,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor



Desta forma, o prazo médio de recebimento seria de 180 dias, enquanto que, pelo fato de os pagamentos serem sobretudo mensais, o prazo médio de pagamento seria de 30 dias. Portanto, o negócio teria uma necessidade de capital de giro de 150 dias.

Considerando a estimativa de gasto mensal e as estimativas de prazo médio de pagamento e recebimento, apresentadas anteriormente, a necessidade de capital de giro no primeiro ano de atuação seria de R\$ 20.950,56, assim como apresentado na tabela 24.

Tabela 24 - Cálculo da necessidade de investimento em capital de giro

Ano	1	2	3	4	5
Possibilidade de parcelamento	12	10	8	6	4
Prazo médio de recebimento	180	150	120	90	60
Prazo médio de pagamento	30	30	30	30	30
NIG (em dias)	150	120	90	60	30
Despesas	R\$ 4.190,11	R\$ 7.104,34	R\$ 12.405,23	R\$ 18.785,11	R\$ 26.255,27
NIG (em R\$)	R\$ 20.950,56	R\$ 28.417,38	R\$ 37.215,69	R\$ 37.570,21	R\$ 26.255,27
Variação NIG	-R\$ 7.466,82	-R\$ 8.798,32	-R\$ 354,52	R\$ 11.314,94	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante ressaltar que, como mencionado no plano de marketing, a política de parcelamento do pagamento é alterada a cada ano, iniciando com possibilidade de parcelamento em até 12 vezes no primeiro ano, mas com progressiva redução nos anos subsequentes, de modo a reduzir o ciclo de conversão de caixa da empresa, impactando diretamente a necessidade de capital de giro.

### 3.4.5.3 Aporte inicial

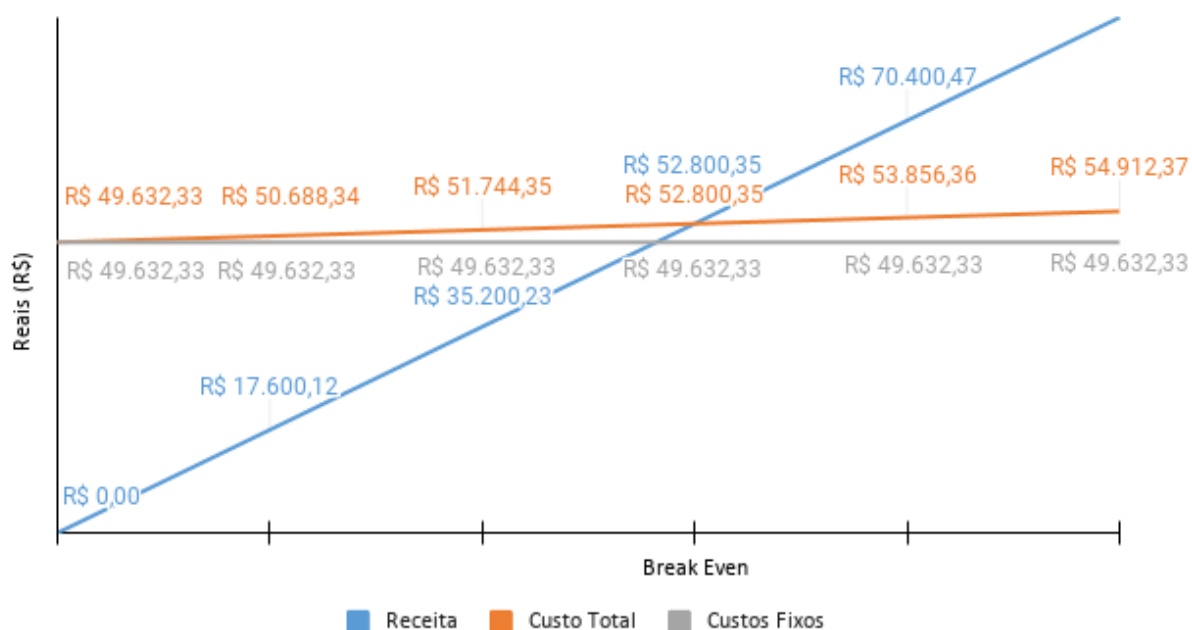
O investimento para iniciar o negócio será, portanto, de R\$ 27.750,56 e será financiado pelo próprio empreendedor.

### 3.5 Análise de viabilidade econômico-financeira

#### 3.5.1 Ponto de equilíbrio

Com base no custo total, o ponto de equilíbrio do negócio, ou seja, quantidade de faturamento a partir da qual passa-se a obter lucro, é de R\$ 52.800,35.

Gráfico 5 - Ponto de equilíbrio



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 3.5.2 Projeção de resultados

A tabela 25 é uma estimativa da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) dos 5 primeiros anos de atividade, consolidando todas as projeções transacionais e financeiras já apresentadas.

Tabela 25 - Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)

Dados Financeiros (em reais)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Receita Bruta de Vendas</b>	<b>53.842,69</b>	<b>102.326,92</b>	<b>180.292,51</b>	<b>274.787,27</b>	<b>390.459,33</b>
(-) Impostos	3.230,56	6.139,62	10.817,55	16.487,24	23.427,56
<b>(=) Resultado Operacional Líquido</b>	<b>50.612,13</b>	<b>96.187,31</b>	<b>169.474,96</b>	<b>258.300,03</b>	<b>367.031,77</b>
Custo do Serviço Prestado	59,00	19.628,80	56.825,11	109.501,28	173.787,34
Pró-Labore	36.000,00	43.200,00	51.840,00	62.208,00	74.649,60
<b>(=) Resultado Bruto</b>	<b>14.553,13</b>	<b>33.358,51</b>	<b>60.809,85</b>	<b>86.590,75</b>	<b>118.594,83</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>13.573,33</b>	<b>21.125,33</b>	<b>38.250,67</b>	<b>51.116,00</b>	<b>63.381,33</b>
Aluguel	0,00	0,00	6.600,00	10.200,00	10.200,00
Publicidade	4.200,00	6.000,00	9.000,00	12.000,00	18.000,00
Transporte	4.440,00	7.992,00	11.544,00	15.096,00	18.648,00
Telefone/Internet	3.600,00	4.800,00	6.000,00	7.200,00	8.400,00
Água	0,00	0,00	480,00	540,00	600,00
Energia	0,00	0,00	960,00	1.080,00	1.200,00
Depreciação	1.333,33	2.333,33	3.666,67	5.000,00	6.333,33
<b>(=) Resultado Antes do IR</b>	<b>979,80</b>	<b>12.233,17</b>	<b>22.559,18</b>	<b>35.474,75</b>	<b>55.213,50</b>
(-) IR	146,97	1.834,98	3.383,88	5.321,21	8.282,02
<b>(=) Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>832,83</b>	<b>10.398,20</b>	<b>19.175,31</b>	<b>30.153,54</b>	<b>46.931,47</b>

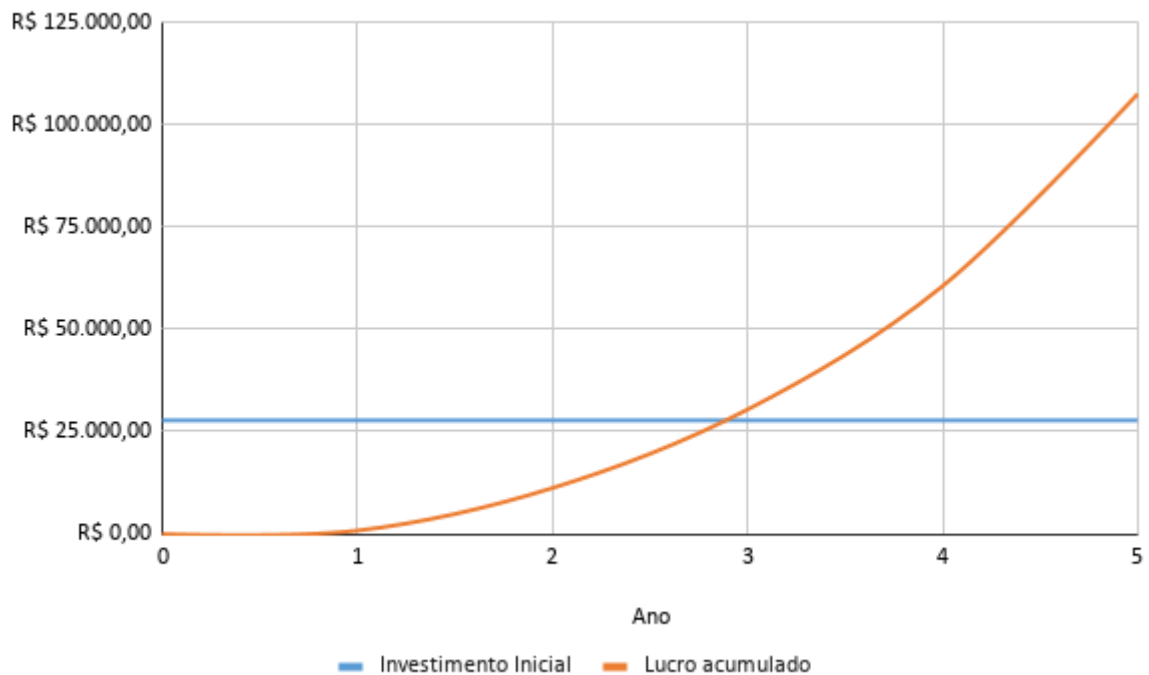
Fonte: Elaborado pelo autor

Como é possível notar, é esperado fechar o primeiro ano de atividade do negócio um pouco acima do ponto de equilíbrio, obtendo margens de lucro mais significativas somente a partir do segundo ano.

### 3.5.3 Payback

Considerando as projeções de resultados já apresentadas, o *payback*, ou seja, o momento no qual o valor investido para a abertura do negócio será recuperado, acontecerá no final do terceiro ano de atividade, como apresentado no gráfico 6.

Gráfico 6 - *Payback*



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.5.4 Definição do custo médio ponderado de capital (WACC)

O negócio será financiado 100% com capital próprio, assim, uma vez que não haverá capital de terceiros, o custo médio de capital próprio será equivalente ao custo de capital próprio e este, por sua vez, reflete a expectativa de retorno dos acionistas, que neste caso é de 15% a.a.

### 3.5.5 Cálculo do valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR).

A tabela 26 apresenta a projeção de fluxo de caixa livre nos primeiros 5 anos de atuação, com base nas informações financeiras apresentadas na tabela 25 e projeção de variação de necessidade capital de giro, apresentada na tabela 24.

Tabela 26 - Fluxo de caixa livre

FCL em R\$ por ano	1	2	3	4	5
Lucro Operacional Líquido	832,83	10.398,20	19.175,31	30.153,54	46.931,47
Depreciação e amortização	1.333,33	2.333,33	3.666,67	5.000,00	6.333,33
Variação do Capital de Giro	-7.466,82	-8.798,32	-354,52	11.314,94	0,00
Investimentos em Ativos Imobilizados	0,00	-3.000,00	-6.700,00	-4.000,00	-4.000,00
(=) Fluxo de Caixa Livre da Firma	-5.300,66	933,22	15.787,46	42.468,48	49.264,81

Fonte: Elaborado pelo autor

Como é possível observar, nos primeiros dois anos não há perspectiva de obtenção de fluxo de caixa livre, isto ocorre principalmente por dois motivos: Faturamento muito próximo ao ponto de equilíbrio no primeiro ano de atuação e aumento de necessidade de capital de giro, em função das despesas com a expansão do quadro de funcionários. É somente a partir do terceiro ano, portanto, que passa-se a esperar fluxo de caixa livre, em decorrência, principalmente, da projeção de aumento do lucro operacional líquido.

Desta forma, utilizando a taxa de desconto de 15% a.a., obtemos o valor presente líquido de R\$ 55.251,69.

Tabela 27 - Valor presente líquido

Ano	FCL	Taxa de Desconto	Taxa calculada	VPL
1	-R\$ 5.300,66	1,15	1,15	-R\$ 4.609,27
2	R\$ 933,22	1,15	1,32	R\$ 705,64
3	R\$ 15.787,46	1,15	1,52	R\$ 10.380,51
4	R\$ 42.468,48	1,15	1,75	R\$ 24.281,49
5	R\$ 49.264,81	1,15	2,01	R\$ 24.493,32
<b>Soma dos Fluxos de Caixa Anual Projetado Descontados</b>				<b>R\$ 55.251,69</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Com isso, a Taxa Interna de Retorno (TIR) será de 33,91% ao ano. Acima da Taxa Mínima de Atratividade e, portanto, indica que o projeto é viável.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi desenvolvido, durante este trabalho, um plano de negócios com o objetivo de avaliar a viabilidade de uma empresa de consultoria em gestão focada em micro e pequenas empresas. Com isso foi possível delimitar as características do público alvo, dimensionar o tamanho do mercado, dimensionar a operação e, então, finalmente, realizar algumas inferências a respeito do potencial do negócio.

A estratégia competitiva foi desenhada almejando tornar o negócio uma referência de consultoria em gestão para pequenas e médias empresas no longo prazo, de modo a cumprir com sua missão de empoderar o pequeno empreendedor.

As análises de mercado apontaram para um potencial de mercado nesse nicho em função, principalmente, do perfil do brasileiro, que tem aumentado significativamente seu ímpeto empreendedor nos últimos anos e, no entanto, ainda existir uma parcela expressiva com baixa qualificação formal, resultando em possíveis ineficiências de gestão e taxas de mortalidade expressivas, sobretudo para empresas de pequeno ou menor porte.

A operação iniciará na cidade de Osasco, focando, sobretudo por questões de eficiência de custos e logística, no mercado local, e a medida que ganhar escala passará a atender, também, a cidade de São Paulo. Serão utilizadas técnicas de marketing digital para promover as soluções focadas em planejamento estratégico, marketing, finanças, gestão de pessoas e plano de negócio.

As barreiras de entrada, especialmente quanto ao que concerne à concorrência, aparentam não serem tão consolidadas. Foi identificado que entidades sem fins lucrativos têm, hoje, mais relevância publicitária que as próprias empresas com fins lucrativos, que ainda são pequenas neste nicho.

Foi feita uma projeção dos resultados, com base no dimensionamento da capacidade produtiva, projeção de demanda e projeção dos gastos. Foi, também, calculada a necessidade de capital de giro e de investimento inicial, com isso ficou definido que o aporte inicial seria feito integralmente com capital próprio.

Estimou-se que o ponto de equilíbrio será atingido ao final do primeiro ano de atuação e que o *payback* será alcançado ao final do terceiro. A estimativa da taxa interna de retorno foi de 33,91% ao ano e, desta forma, o modelo de negócio se mostrou interessante e viável.

Quanto às limitações do negócio, destaca-se a não existência de estrutura organizacional departamentalizada nos primeiros anos de atuação, podendo potencialmente ocorrer um acúmulo de funções para o empreendedor. A abrangência da descrição do cargo nessa situação

pode resultar em ineficiência em atividades-chave da companhia, como o desenvolvimento do *pipeline* de clientes, que pode comprometer a projeção de demanda e, por extensão, o faturamento e lucratividade. Frente a este cenário seria necessário que o empreendedor trabalhasse mais horas do que o planejado para suprir estas demandas.

A elaboração deste plano de negócio foi de grande valia para o autor, visto que além de compreender com maior profundidade o setor de consultoria, analisar o modelo de negócio de forma sistêmica, também viabilizou diversas reflexões que agregaram seus conhecimentos em gestão.

## REFERÊNCIAS

BIAGIO, L. **Empreendedorismo**: construindo seu projeto de vida. 1. ed. Barueri: Manole, 2011.

BIAGIO, L.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. 3. ed. Barueri: Manole, 2017.

BIRLEY, S, MUZYKA, D. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2000.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dez. de 2006. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 20 ago. 2020.

BRASIL. Lei complementar nº 155, de 27 de out de 2016. Disponível em:  
< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp155.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp155.htm#art1)>. Acesso em: 20 ago. 2020.

CASAROTTO FILHO, N. **Projeto de Negócio**: estratégia e estudos de viabilidade. 1. ed. [s.l.] Atlas, 2002.

CURNOW, B.; REUVID, J. *The international guide to management consultancy*. 2. ed. London: Kogan Page, 2003.

DEGEN, R. **O Empreendedor**: empreender como opção de carreira. 1. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DONADONE, J. **“Os hunos já chegaram”**: Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.



DONADONE, J.; SILVEIRA, F.; RALIO, V. **Consultoria para pequenas e médias empresas**: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. *Gestão & Produção*, v. 19, n. 1, 2012.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócio. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. [s.l.: s.n.], 2017. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2020.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. [s.l.: s.n.], 2019. Disponível em: <<http://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2020.

GRANDO, N. **Empreendedorismo Inovador**: Como Criar startups de tecnologia no Brasil. 1. ed. São Paulo: Évora, 2012.

HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produto Interno Bruto dos Municípios**. 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html?t=downloads&c=3534401>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; OPRESNIK, M. *Principles of marketing*. 8. ed. Milão: Prentice Hall Europe, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2012.

PATRÍCIO, P.; CANDIDO, C. (Org.). **Empreendedorismo: uma perspectiva multidisciplinar**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

POLIZEI, E. **Plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SALIM, C.; SILVA, N. **Introdução ao empreendedorismo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SCHUSTER, W.; FRIEDRICH, M. **A Importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micro e Pequenas Empresas**. Revista de Administração IMED, Passo Fundo, v. 7, n. 2, dez. 2017. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1950>. Acesso em: 19 set. 2020.

SEBRAE. **Como elaborar um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: Casa de Editoração e Arte, 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/UFs/MG/Sebrae de A a Z/Plano+de+Marketing.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf)>. Acesso em: 19 dez. 2020.

SEBRAE. **Como elaborar um Plano de Negócios**. Brasília: [ s.n.], 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 19 dez. 2020.

SEBRAE. **Como montar um escritório de consultoria**. [s.l.: s.n.], 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-escritorio-de-consultoria,4c187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=Assim%20como%20no%20passado%2C%20atualmente,atingir%20os%20objetivos%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o.>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

SEBRAE. **Os Donos de negócio no Brasil, por regiões e por unidades da federação**. [s.l.: s.n.], 2013. (Estudos e Pesquisas). Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/DN\\_regiao\\_unidades\\_federa%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/DN_regiao_unidades_federa%C3%A7%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2020.

SEBRAE. **Painel de Empresas**. 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>>. Acesso em: 15 dez. 2020.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números.** 2018. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=No%20Brasil%20existem%206%2C4,MEI%20\(dezembro%2F2013\)>](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=No%20Brasil%20existem%206%2C4,MEI%20(dezembro%2F2013)>)>. Acesso em: 19 dez. 2020.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília: [s.n.], 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2020.